

RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS CON EL CLIMA LABORAL, LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA ÚLTIMA DÉCADA

**JAIRO ANDRÉS CÁRDENAS CAICEDO**

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones

Asesora: Olga Lilieth Matallana Kuan

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD

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

Bogotá D.C.

2019

## **Dedicatoria**

En primer lugar a Dios, que es el impulsor de todos mis sueños,

A mi madre, que es el fundamento de toda mi vida, y

a mi novia, cuyo apoyo incondicional ha sido un soporte y

generador de motivación para el alcance de mis objetivos.

*Solamente hay dos cosas que hacen falta para cumplir tus sueños,*

*Creer en ti mismo y esfuerzo incondicional,*

*Creer en ti mismo te ayuda a nunca rendirte,*

*Y el esfuerzo de alguna manera siempre será recompensado.*

Jairo Andrés Cárdenas Caicedo

## Contenido

RAE.....	- 6 -
Introducción.....	- 6 -
1. Justificación.....	- 14 -
2. Contextualización y Planteamiento del Problema.....	- 17 -
3. Objetivos.....	- 20 -
3.1. Objetivo General.....	- 20 -
3.2. Objetivos Específicos.....	- 20 -
4. Marco Teórico.....	- 21 -
4.1. Habilidades blandas.....	- 21 -
4.2. Tipos de Habilidades blandas.....	- 24 -
4.2.1. Comunicación.....	- 24 -
4.2.1. Comunicación Agresiva.....	- 24 -
4.2.1.2. Comunicación Pasiva.....	- 27 -
4.2.1.3. Comunicación Agresiva-Pasiva.....	- 28 -
4.2.1.4. Comunicación Asertiva.....	- 28 -
4.2.2. Resiliencia.....	- 31 -
4.2.2.1. Resiliencia individual:.....	- 32 -
4.2.2.1.1 Conducta:.....	- 32 -

4.2.2.1.2. Espiritualidad: .....	- 34 -
4.2.2.1.3. Escolaridad y educación:.....	- 35 -
4.2.2.1.4. Economía del individuo: .....	- 37 -
4.2.2.1.5. Autoestima: .....	- 40 -
4.2.2.1.6. Actitud positiva: .....	- 41 -
4.2.2.1.7. Confianza en sí mismo .....	- 42 -
4.2.2.1.8. Flexibilidad Cognitiva.....	- 43 -
4.2.2.2. Resiliencia Colectiva.....	- 44 -
4.2.2.2.1. Círculo social del individuo .....	- 45 -
4.2.2.2.2. Cultura social.....	- 47 -
4.2.3. Empatía.....	- 48 -
4.2.4. Trabajo en equipo.....	- 51 -
4.2.5. Inteligencia interpersonal .....	- 54 -
4.2.6. Inteligencia emocional .....	- 56 -
4.2.6.1. Conciencia de las propias emociones.....	- 58 -
4.2.6.2. Manejo de las propias emociones.....	- 58 -
4.2.6.3. Consciencia de las emociones de los demás. ....	- 59 -
4.2.6.4. Manejo de las emociones de los demás.....	- 59 -
4.2.7. Liderazgo.....	- 60 -
4.2.8. Resolución de conflictos .....	- 63 -

4.3. Apuntes acerca de la aplicación de estrategias con el propósito de fortalecer habilidades blandas en los trabajadores.....	- 67 -
5. Aspectos metodológicos.....	- 68 -
5.1 Enfoque y tipo de investigación .....	- 71 -
5.2 Fases del trabajo .....	- 71 -
5.3. Características establecidas para la determinación de documentación a ser incluida en el estudio .....	- 72 -
6. Resultados y Análisis.....	- 74 -
7. Discusión .....	- 86 -
8. Conclusiones.....	- 126 -
9. Referencias.....	- 130 -

## RAE

**Tipo de documento: Trabajo de grado – Monografía.**

Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década

**Autor: Jairo Andrés Cárdenas Caicedo. Código 7187385**

Teléfono: 3142736186

**Correo electrónico: [Janca655@gmail.com](mailto:Janca655@gmail.com)**

**Descriptor palabras claves:** Habilidades blandas, competencias blandas, competencias humanas, Soft skills.

**Línea de investigación:** Gestión de las organizaciones

**Descripción:** El presente trabajo corresponde a un estado del arte que busca evidenciar cuales han sido las estrategias usadas para el proceso educativo de las habilidades blandas en la última década dirigidas a mejorar el ambiente laboral de los trabajadores.

**Fuentes:** Algunas de las fuentes consultadas para la construcción de este trabajo pueden verse a continuación:

Academia real española. (2014). Diccionario de la lengua española, Hábito. Recuperado de:

<https://dle.rae.es/?id=Jvcxrlo>

Chagüendo, F. (2014). Conozca qué tan felices son los colombianos en su trabajo, ¿cómo se siente usted?. Elpais.com.co. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://www.elpais.com.co/economia/conozca-que-tan-felices-son-los-colombianos-en-su-trabajo->

[como-se-siente-usted.html](#)

Deloitte. (2018). Encuesta a la generación millennial 2018. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Londres, Inglaterra. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

Elola, G. (2011). ¿Cómo se define un buen ambiente de trabajo? El vínculo entre la confianza y la productividad profesional. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/112139-Como-se-define-un-buen-ambiente-de-trabajo-El-vinculo-entre-la-confianza-y-la-productividad>

Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. Revistas Científicas de la Universidad de Murcia. Volumen 33, pp-1. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.2.237291/211051>

Marina, J. (2012). Brújula para educadores, los hábitos clave del aprendizaje. Revista de pediatría integral. Vol. 16 (8), 662.e1-662.e4. Recuperado de: <https://www.pediatriaintegral.es/wp-content/uploads/2012/xvi08/08/662%20Brujula%208.pdf>

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

Silva, Adão Ademir da; Sanchez, Guilherme Monteiro; Mambrini, Nathália Sandoval Barbosa y Oliveira, Manoela Ziebell de (2019). Predictor variables for burnout among nursing professionals.

Revista de Psicología (Lima) , Vol. 37 (1), 319-348. Recuperado de:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/20492/20392>

**Contenido:**

El trabajo presentado está estructurado por capítulos de tal manera que el lector puede ver paso a paso el desarrollo del trabajo desde el planteamiento de la pregunta problema hasta su resolución.

Los capítulos incluidos son: Resumen analítico del escrito, la introducción una justificación, marco teórico que sustenta a nivel conceptual el proceso de investigación, marco metodológico, resultados y análisis, discusión, conclusiones, y bibliografía.

**Resumen:**

El presente trabajo es realizado por la necesidad actual que tienen las empresas de retener al personal competitivo dentro de las compañías, debido a los cambios que suponen las nuevas generaciones incluyendo la generación Y o millennials, las cuales tienen conceptos diferentes de lo que consideran para sí mismos como calidad de vida dándole prioridad a una estructura de confort, aceptación y crecimiento personal así como profesional por encima del salario monetario que están acostumbradas a manejar las empresas.

Se hace importante destacar que las empresas para poder ofrecer lo que requieren las nuevas generaciones de fuerza laboral, deben implicar un cambio dentro de todos los procesos correspondientes a la gestión humanística, desarrollando cambios implícitos hacia el crecimiento personal y profesional de los colaboradores que hacen parte de la compañía, por medio de estrategias que proporcionen una mejora significativa en la forma como se sienten los trabajadores durante el tiempo que desarrollan sus funciones dentro de la empresa, dando así prioridad al fortalecimiento del clima laboral y planes de carrera profesional.

Dentro del comportamiento que tiene el ser humano como individuo al igual que como ser social,

el ser aceptado por el entorno que le rodea y de la misma manera tener la sensación de que realiza una labor importante dentro de dicho entorno le produce comodidad y confianza, generando una estructura de confort y permitiéndole afianzarse y acomodarse dentro de ese entorno por la sensación de bienestar generados mediante una estructura social conforme a las necesidades del colaborador.

Los patrones de comportamiento que tienen los trabajadores como personas que son dentro de una empresa, son los que enmarcan la calidad del clima laboral que tiene una compañía, y así mismo, la calidad del clima laboral repercute en la sensación de bienestar que tiene un trabajador permitiéndole sentir comodidad en el lugar donde realiza su trabajo, y sentirse en confort dentro de su sitio de trabajo le genera la necesidad de esforzarse para conservarlo permitiendo un aumento a la productividad, en tanto se siente cómodo, al mismo tiempo disminuye la rotación de personal.

Los patrones de comportamiento que influyen dentro del clima laboral son destrezas que tienen todos los colaboradores, sin embargo, cada colaborador tiene desarrolladas dichas destrezas en una escala diferente. Estas destrezas son conocidas como habilidades blandas, y repercuten drásticamente en la forma como se siente una persona consigo mismo así como en la capacidad que tiene esa persona para hacer sentir a los demás.

Este trabajo, está enmarcado al conocimiento sobre las habilidades blandas, la forma como estas influyen en el clima laboral, rotación de personal y productividad de los trabajadores, así como estrategias que han sido utilizadas por empresas con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en sus colaboradores.

### **Metodología:**

El trabajo corresponde a un estudio cualitativo de tipo documental, específicamente un estado del arte cuyo propósito es la recopilación de información científica de diferentes artículos y tesis de grado encaminados a generar conocimiento a partir de un estudio riguroso de información confiable

sobre la definición de habilidades blandas, la influencia que tienen las habilidades blandas sobre la rotación de personal, productividad y el clima laboral junto con una recopilación de estrategias para la mejorar de las habilidades blandas enfocadas a las empresas.

Se utiliza como periodo de estudio la última década con el propósito de que la información utilizada para la construcción de la investigación cualitativa sea información actualizada sobre el conocimiento técnico del glosario utilizado dentro de la investigación documental al igual que las estrategias utilizadas por empresas encaminadas a disminuir la rotación de personal, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral.

Se analizan los estudios encontrados reportados en la literatura que dan cuenta del desarrollo, aplicación y evaluación de estrategias tecno-pedagógicas vinculadas al proceso educativo de habilidades blandas en los trabajadores permitiendo así una oportunidad de mejora para las empresas en general dentro del conocimiento generado por medio de la construcción del presente trabajo.

Se realiza un estudio juicioso tomando como base fuentes bibliográficas especializadas en el tema de habilidades blandas junto con la relación e influencia que tiene sobre el clima laboral, rotación de personal y productividad enfocándose a todos los sectores productivos y permitiendo mediante estrategias recopiladas que ya han sido utilizadas por parte de empresas para fomentar un cambio estratégico dentro del comportamiento organizacional que tiene una compañía.

**Conclusiones:** A continuación, se presentan algunas de las conclusiones planteadas en trabajo.

- Se identifica la relación que tienen las habilidades blandas dentro del comportamiento y entorno que tienen los trabajadores así como la influencia que las mismas ejercen en el clima laboral, la rotación de personal y la productividad.

- Se define el concepto de las diferentes habilidades blandas y la manera cómo estas interactúan dentro del comportamiento del ser humano como individuo y como ser social.
- Se definen estrategias que fortalecen las habilidades blandas, las cuales a la vez y por medio de estas proyectan un fortalecimiento del clima laboral, una disminución en la rotación de personal y un aumento en la productividad.

## Introducción

En este trabajo se pretende dar a conocer la importancia de las habilidades blandas como constructo comportamental que genera facilidades para el desarrollo de un clima laboral agradable para los trabajadores dentro de una empresa con la finalidad de incentivar la motivación y productividad hacia los objetivos y metas empresariales así como a cultivar un entorno atractivo para los colaboradores que hacen parte de una organización. (Zangaro, 2011)

Tomando como base el propósito del trabajo es importante destacar que todas las habilidades blandas y comportamentales son importantes y cada una cumple con un rol específico dentro del comportamiento organizacional que hacen parte del clima laboral así como las respuestas obtenidas por el ejercicio de dicho comportamiento dentro de un entorno social. Riera (2016) sostiene que “el compromiso es un indicador clave de la eficiencia de un sistema de gestión y de la efectividad de sus directores. Es por ello que la métrica de compromiso debería ser parte del cuadro de mando en su organización, específicamente de los procesos internos empresariales, haciendo del compromiso un Indicador Clave de Rendimiento” a lo cual es importante agregar que un trabajador comprometido será un trabajador más eficiente y con un índice de mayor productividad aumentando los ingresos de la compañía así como la estabilidad del colaborador dentro de su empleo en el que realiza su gestión.

La estabilidad en gran parte de los colaboradores hacia la compañía se aprecia por medio de la confianza organizacional que un colaborador pueda tener dentro de la empresa en la que trabaja cuando esta lo hace sentir importante. Algunos autores sostienen que la confianza juega un papel primordial dentro del constructo del buen funcionamiento de una organización así como de sus miembros, esta inter-relación que se mantiene equilibrada de la empresa hacia el

colaborador con la sensación de seguridad dentro de una corporación permite que el trabajador sienta tranquilidad disminuyendo así el estrés laboral que afecta la salud de los empleados hoy en día dentro del ambiente laboral afectando positivamente al colaborador y por lo mismo tanto al sistema del que hace parte el colaborador tomando como base en la teoría de sistemas que cuando una parte del sistema cambia permite que cambie todo el sistema. (Olvera, 2017)

Es importante destacar que como personas todos los trabajadores influyen de manera positiva o negativa en el entorno social que le rodea, permitiendo que se genere satisfacción a las necesidades comportamentales de los empleados o que en su defecto y sentido contrario carezcan de las mismas, tomando lo anterior se puede destacar que un ambiente laboral del agrado de los trabajadores en relación con si mismo hará que sea más agradable y al contrario un ambiente desagradable por medio de las quejas entre los compañeros de trabajo también generara un peor ambiente laboral. Por esta razón es importante crear una retroalimentación continua y establecida con la finalidad de crear críticas constructivas y de cambio específico para los procesos de gestión. (Zangaro, 2011)

## 1. Justificación

Para las anteriores generaciones el imaginario de un empleo estable y bien pagado correspondía a una calidad de vida con comodidades ya que dentro de sus valores el hecho de tener un empleo estable y con un buen salario permitía traer prosperidad y riqueza a la familia independientemente de la felicidad y salud del trabajador. Hoy en día la fractura organizacional de un tiempo pasado sobre el pensamiento y evolución de las empresas ha cambiado drásticamente con la tecnología que ejerce facilidades dentro de todos los procesos correspondientes a todas las gestiones interdisciplinarias. (González, 2011)

La fuerza laboral de los jóvenes y las generaciones actuales afirman según encuestas que aunque el dinero es importante para tener una calidad de vida hay otros aspectos fundamentales que también los son incluyendo principalmente flexibilidad en el horario laboral lo que le permite al trabajador ajustar el tiempo a sus necesidades, las oportunidades de aprendizaje y formación continua lo cual le permite al trabajador ascender en la escala de cargos de una empresa así como los programas de bienestar e incentivos que generan motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la compañía. (Deloitte, 2018).

Es importante mencionar que estas premisas que buscan en la actualidad las nuevas generaciones por lo general se dan dentro de un ambiente de trabajo que se considere agradable, sin embargo dentro de la gestión administrativa u operativa que realizan en su mayoría las nuevas generaciones carecen de un comportamiento adecuado que no solamente dificulta que se puedan adaptar con facilidad a diferentes circunstancias laborales sino que además deterioran el ambiente laboral que ellos como colaboradores de una compañía están buscando. (González, 2011)

La falta de poder generar un empalme con compañeros de trabajo que correspondan a otras generaciones de edad se da debido a la falta de sentirse emocionalmente bien dentro del desarrollo de sus funciones, de manera frecuente se denota que debido a las facilidades que aportan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la que crecieron estas generaciones el ejercer un esfuerzo por parte de las generaciones de jóvenes implica un desgaste emocional junto con la necesidad de recibir estímulos emocionales positivos con la finalidad de que se acepte como un aporte importante el que esta fuerza laboral de jóvenes está realizando. (Salar, 2014)

Así como es importante que estas generaciones de jóvenes se adapten a las empresas que llevan funcionando mucho tiempo con los mismos métodos también se da importancia a la necesidad que las empresas cambien ciertos comportamientos y desarrollen e implementen un comportamiento adecuado por parte de los colaboradores que llevan más tiempo o en su debido defecto por parte de colaboradores que tienen más edad los cuales a menudo se sienten amenazados por las nuevas generaciones y su alto manejo de la tecnología pero inadecuado comportamiento dentro del entorno laboral así como el choque de pensamientos de lo que es relevante para cada generación dentro de su ámbito cotidiano. (Salar, 2014)

Siendo así, cabe mencionar que las habilidades blandas enmarcadas en las habilidades del ser humano comportamentales dentro de cualquier ámbito de la vida pero especialmente dentro del área organizacional, cobran importancia para que el clima organizacional sea el adecuado y genere motivación dentro de sus colaboradores junto con el salario emocional el cual se ha venido implementando por parte de las compañías a nivel mundial con la finalidad de generar no solamente sentido de pertenencia por parte de las generaciones de colaboradores más jóvenes sino además disminuir la rotación de personal, situación que no solamente disminuye la

eficiencia dentro de las gestiones de la empresa sino que además genera gastos económicos, de tiempo y de esfuerzo adicionales correspondientes a los procesos de talento humano para la consecución nueva de personal así como el entrenamiento de nuevos colaboradores para desarrollar las funciones de un cargo sin afectar las gestiones de la compañía. (Buitrago, Constain y Lemus, 2016)

## 2. Contextualización y Planteamiento del Problema

Tomando como base las nuevas generaciones así como la evolución de los valores en los colaboradores del nuevo milenio hacia sí mismos como dentro del marco de las empresas se puede destacar las necesidades que tienen los jóvenes en el presente tiempo teniendo como concepto que sus prioridades han cambiado y destacado sobre las generaciones anteriores en lo que corresponde al concepto de una mejor calidad de vida. (González y Mercado, 2014)

Con anterioridad las poblaciones a nivel mundial tenían un precepto impuesto por la sociedad en lo referente al tiempo que debían durar dentro de un empleo, en cuanto se conoce que un empleo debería ser para toda la vida sin importar demasiado la calidad de vida de los trabajadores, esto debido a que se tenía como soporte imaginario hace algunos años que el trabajador que no durara dentro de un empleo por lo general era un mal trabajador y empresas con trayectoria no contrataban a trabajadores que tuviesen experiencias cortas. (Salar, 2014)

La situación ahora se reverso y las generaciones más jóvenes aunque bien aceptan que una buena remuneración aporta a la calidad de vida es más importante la tranquilidad y el hecho de sentirse bien dentro de una empresa, dándole importancia a la implementación de habilidades blandas por parte de la empresa hacia sus colaboradores para poder adquirir un clima organizacional positivo como un valor agregado como empresa con la finalidad de no solamente enganchar a las generaciones más jóvenes y actualmente la mayor fuerza laboral sino además lograr fidelidad y lealtad por parte del colaborador ante la necesidad de disminuir la rotación de personal y así generar sentido de pertenencia en las nuevas generaciones. (González y Mercado, 2014)

Es importante mencionar según Elola (2011), que es el ambiente de trabajo quien genera motivación y satisfacción en los trabajadores lo que para la empresa se ve retribuido como afinidad con su empleo por parte de los colaboradores lo que termina siendo fidelidad a la empresa así como la motivación para que estos sean más productivos dando a la premisa de que el colaborador cuidara el empleo en el que se siente como parte importante de la empresa y de manera adicional en el que se siente bien generando rentabilidad para sí mismo.

Un estudio realizado en el año 2014 por el portal Trabajando.com muestra cifras en las cuales el 71 % de los trabajadores de Colombia y de otros países de Latinoamérica no son felices en su trabajo, esta cifra se enmarca según el gerente de Trabajando.com debido a que la mayoría de los trabajadores no pueden alcanzar su proyecto de vida y en la mayoría de las ocasiones el ambiente es en su mayoría hostil. El 41% de trabajadores según las encuestas del estudio mencionan que serían más felices si tuvieran un mejor ambiente laboral, incluso por encima de la remuneración económica que reciben por parte de la compañía ejerciendo así el ambiente laboral un alto impacto dentro de la felicidad que tienen los trabajadores dentro de una compañía. (Trabajando.com, 2014)

Es importante destacar que el ambiente laboral en una pequeña parte depende de la estructura jerárquica dentro de la empresa debido a que la mayoría de los trabajadores en la empresa corresponde a los iguales que hacen parte de los compañeros de trabajo, por lo cual son los trabajadores con una misma jerarquía los que en su mayoría generan el ambiente laboral de una compañía. Un ambiente laboral conflictivo genera rotación elevada de personal siendo así un desgaste enorme para la empresa y en su mayoría los ambientes laborales tóxicos se generan a partir de la falta de educación que han desarrollado las

personas en lo que corresponde a las habilidades blandas o comportamiento inadecuado dentro de los entornos sociales, familiares y laborales lo que nos lleva a la pregunta de investigación sobre la monografía que se pretende realizar como trabajo de grado de la maestría en administración las organizaciones. (Alvarado y Cafferatta, 2018)

¿Cuáles son las estrategias que han sido utilizadas para implementar las habilidades blandas en empresas, compañías e instituciones con el propósito de mejorar el clima laboral, disminuir la rotación de personal y aumentar la productividad en la última década?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Compilar en estado del arte las habilidades blandas y la relación que tienen con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad dentro de las empresas con información documental de la última década.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Definir cuáles son las habilidades blandas
- Identificar la relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad.
- Definir estrategias que han sido utilizadas por empresas dentro de la última década con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores.

#### 4. Marco Teórico

La revista Harvard Deusto (2018) sostiene que “es imposible impedir que las emociones negativas puedan existir en el lugar de trabajo”, sin embargo, aunque bien es cierto que dentro del trabajo habrá emociones negativas debido a diferentes factores como los compañeros de trabajo y sus problemas personales así como los problemas que se pueden presentar dentro de la organización también es cierto que cada persona puede apropiarse su conducta a un espacio y tiempo establecido que corresponde al entorno laboral. Un comportamiento asertivo por lo general suele tener como referente unos hábitos aprendidos por medio de la experiencia y los resultados de dichas experiencias siendo estos aciertos o errores ante diferentes contextos que afronta una persona durante su vida.

Es importante destacar que una conducta determinada es difícil de cambiar cuando se establece dentro de una rutina estableciendo un comportamiento automático como respuesta a una circunstancia específica que se presente dentro del ambiente laboral o cotidiano. No obstante la capacidad de cada empleado para adaptarse a los cambios es crítico en el momento de mejorar su dominio dentro del comportamiento que tiene hacia sí mismo y hacia los demás derivando como réplica una respuesta más amable del hábitat social y comportamental que le rodea en torno a sí mismo como individuo y colaborador de una compañía. (Silva, A. 2019)

Las conductas que ya se encuentran consolidadas se conocen como hábitos, según academia real española los hábitos son una forma en la que procede una persona por medio de una conducta adquirida por medio de la repetición de actos iguales o semejantes dando a entender que toda persona tiene hábitos y además puede adquirirlos o modificar en su defecto los hábitos que ya tiene. (RAE. 2014).

Es importante destacar que el comportamiento que puede tener un trabajador en su ambiente laboral por lo general se fundamenta en los hábitos ya adquiridos entre los cuales pueden proyectarse conductas asertivas o poco asertivas dependiendo de las habilidades sociales que tenga una persona como respuestas repetitivas dentro de una gestión o comunicación con un compañero o en el ambiente de trabajo en general. Marina menciona que los hábitos son esenciales para un aprendizaje eficiente dentro de las conductas y comportamientos de las personas dentro de su ambiente cotidiano y los mismos refuerzan un comportamiento asertivo por medio de patrones y esquemas mentales estables adquiridos por medio de la repetición. (Marina, 2012),

Tomando como base lo anterior se puede establecer que las habilidades blandas que tiene una persona son conductas repetitivas ya establecidas como hábitos, las cuales se pueden potenciar con la modificación de rutinas establecidas con la finalidad de modificar esos hábitos ya adquiridos, potenciarlos en el caso que una habilidad blanda carezca del nivel propicio o reducirlos en el caso que el comportamiento que tiene la persona sea inadecuado. Bisquerra y Pérez afirman que en la actualidad la dimensión laboral se ha determinado como incluyente de las habilidades blandas dándole mayor importancia a estas que a los conocimientos debido a que los avances en empresas que cuentan con personal que tiene habilidades blandas desarrolladas han generado avances en cuanto a consecuencias económicas en las organizaciones empresariales teniendo en cuenta que los aspectos emocionales afectan a los trabajadores de una compañía lo que es soportado por las inversiones realizadas por diferentes países en cuanto a que las competencias emocionales afectan de forma significativa en múltiples aspectos la práctica profesional. (Bisquerra, R., y Perez, N. 2014)

#### **4.1. Habilidades Blandas**

Para poder generar un concepto de habilidades blandas primero se debe poder diferenciar cuales son las habilidades duras. Diferentes autores describen las habilidades duras como los conocimientos que se deben tener para desarrollar una labor, más específicamente hablando es el conocimiento técnico que debe saber una persona con la finalidad de realizar una tarea que lo necesite. (Silva, J. 2016)

Siendo así la relación de las habilidades duras, se puede tomar como ejemplo a una persona que desea desempeñarse en el cuidado de la salud de las personas, la misma estudiara medicina con la finalidad de digerir los conocimientos para poder aplicar los fármacos adecuados, los cuales tendrán el propósito de permitir que el cuerpo humano por medio de la ingestión de los medicamentos pueda curarse asimilándolos como parte de su recuperación. (Vergara, H. 2011)

Por otro lado, las habilidades blandas son las que corresponden al comportamiento humano dentro de un entorno específico sea social o ambiental, comportamiento que se suele cambiar o modificar para la adaptación de patrones de comportamiento dentro del tipo de entorno en el que se encuentre el individuo. Es así como la educación en la actualidad no está produciendo habilidades blandas con la finalidad de producirlas teniendo como base que su enfoque es producir conocimientos técnicos. Sin embargo, indirectamente se producen habilidades blandas dentro del proceso educativo ya que la formación educativa permite a los estudiantes o aprendices interactuar entre ellos mismos y de esta forma por medio de la interacción desarrollar habilidades sociales de manera innata teniendo en cuenta que el hombre es un ser social por naturaleza. (Carozzo, J. 2018)

Si bien es cierto que se producen habilidades blandas por medio de la interacción entre los individuos dentro de los espacios educativos, las habilidades producidas no tienen el nivel necesario para la interacción entre las personas en situaciones que desarrollan presión psicológica, estrés, frustración, impotencia psicosocial, enojo y diferentes sensaciones y emociones que separan al ser humano de su confort social y lo obliga a enfrentarse a un ambiente más hostil generado por la competencia de las personas que le rodean, así como de la constante coacción establecida entre las jerarquías, los proveedores, los clientes, las gestiones administrativas y todos los procesos y acciones que se desarrollan dentro de un entorno laboral los cuales no solamente afectan de manera negativa al trabajador sino que además pueden generar patologías laborales tengan o no comorbilidad por otras enfermedades generadas dentro de otros ámbitos como los sociales, laborales, familiares o diferentes ambientes a los que se ve sometido el trabajador como colaborador de una empresa así como ser humano. (Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., y Schmid, R. 2013)

## **4.2. Tipos de Habilidades blandas**

### **4.2.1. Comunicación**

La comunicación es la que nos permite interactuar con el entorno que nos rodea en cualquier tipo de modalidad teniendo como fundamento que cualquier persona, animal o parte de la naturaleza se encuentran en constante interacción con el ser humano siendo estos el entorno que rodea a una persona. Los emisores no necesariamente tienen que ser personas y los receptores tampoco deben serlo, lo que nos permite identificar que una buena comunicación no solamente nos permite interactuar de manera eficiente con el entorno social que nos rodea sino que además

nos permite ajustarnos a ciertos aspectos que hacen parte del entorno biológico del que hacemos parte. (Barona, E. 2016)

Es importante destacar que el ser humano hace parte de la naturaleza dentro de la evolución de la biología haciendo que este tenga patrones de comunicación que hacen parte de la estructura animal así como patrones de comportamiento que hacen parte de la estructura racional, así como los animales se comunican por medio de señales, sonidos, movimientos, tacto y colores. Los seres humanos al ir evolucionando también hemos evolucionado nuestra comunicación animal y la hemos ajustado a nuestras necesidades. Por esta razón cuando dos o más personas se encuentran reunidas dentro de un espacio físico y se encuentran en constante comunicación las personas por instinto mueven las manos para dar a entender un mensaje con mayor facilidad, también se pueden dar movimientos relacionados al conocimiento que se quiere expresar como colocar una mano sobre el hombro de otra persona en símbolo de confianza, La actitud que tiene una persona con los individuos que le rodean, como dar la mano a otro individuo en símbolo de respeto, como hacer una gesto para dar una expresión de algo, como sonreír en forma de empatía o mirar con agresividad a otra persona en sentido de contradicción u objeción a lo que este se encuentra comunicando. (López, L. 2016)

La comunicación es una de las habilidades blandas que más se debe destacar y desarrollar ya que hace parte esencial dentro de la resolución de conflictos, permitiéndole a las personas involucradas en el conflicto llegar a un acuerdo siempre y cuando el estilo de comunicación sea el adecuado con la finalidad de generar un cierre y así poder llegar a un arreglo por medio de la interacción entre las partes interesadas. (Segura, A. 2017)

La comunicación se divide en diferentes tipos y modalidades con la finalidad de hacer que el mensaje del emisor o emisores llegue al receptor o receptores sea con comunicación verbal o no verbal, sin embargo, en lo que se refiere a los estilos de comunicación se distinguen 3 tipos de estilos que afectan el entorno social sea de manera positiva o negativa, influyendo sobre la salud de los trabajadores o personas que hacen parte del entorno en cada momento en el que se desarrollan los diferentes tipos de comunicación generando hostilidad entre las partes si hay un estilo de comunicación negativa o así mismo haciendo un ambiente agradable si el estilo de comunicación es positivo y genera un estado de satisfacción para los colaboradores de un equipo de trabajo. (Salgado, C. 2013)

#### 4.2.1.1. Comunicación Agresiva.

La comunicación agresiva es el estilo de comunicación donde una persona se impone ante la otra de alguna manera dentro de la conversación, con una actitud dominante teniendo como prioridad sus propios intereses y argumentos así menospreciando los argumentos e intereses de los demás, en este tipo de comunicación se suelen dar patrones de comportamiento como levantar la voz, hablar sin escuchar, gestos amenazadores y agresivos con la intención de que la otra persona que hace parte de la conversación ceda a sus pretensiones. (Goroskieta, V. 2010)

Es importante aclarar que las personas que utilizan este estilo de comunicación pueden considerar que es un estilo de comunicación viable para conseguir sus propósitos, sin embargo cabe hacer énfasis que este estilo de comunicación pasa por encima de los derechos de las personas que se encuentran dentro de una conversación. Por otra parte al conseguir los propósitos de forma agresiva y violenta imponiéndose por encima de los demás no permite que los demás expresen sus sentimientos y argumentos los cuales pueden ser validos generando

malestar, odio y resentimiento y es por esto considerado un estilo de comunicación poco viable y asertivo a largo plazo. (Acosta, M. 2016)

#### 4.2.1.2. Comunicación Pasiva.

La comunicación pasiva o sumisa se distingue de los otros estilos de comunicación por ser la comunicación en la que no se defienden sus propios derechos y por lo general se tiende a ceder ante los derechos de los demás por la sensación de incapacidad para expresar opiniones propias o sentimientos, este estilo de comunicación puede ser provocada por falta de autoestima, por considerar superior a la persona con la que se está teniendo la conversación o por diferentes factores en los cuales la persona que sostiene este tipo de comunicación suele sentir que sus argumentos podrían estar equivocados, no ser validos o no tener importancia para las otras personas. Por otro lado las personas que usualmente utilizan este tipo de comunicación suelen tener patrones de comportamiento introvertidos como hablar en un tono de voz baja, titubeos dentro de las conversaciones, empleo de muletillas o todo gesto y comportamiento en el cual se evidencie que trata de evadir la conversación. (Díaz, M. 2011)

Es importante destacar que la comunicación pasiva es uno de los estilos de comunicación no asertivos debido a que siempre cede ante los demás por la comodidad de evitar un conflicto, sin embargo, al ceder ante los demás no solamente no está defendiendo sus derechos sino que además los patrones de comportamiento que generan este tipo de comunicación y conducta no disminuyen y por otro lado aumentan y se arraigan dentro de la autoestima y tipo de respuesta de la persona aumentando su problema en próximas conversaciones con otros individuos. Por otro lado la comunicación pasiva genera conflictos y sensaciones de resentimiento y odio ante personas que utilicen la comunicación agresiva teniendo en cuenta que el estilo de comunicación

pasiva por lo general es utilizado por personas que no tienen la confianza en sí mismos para defender lo que consideran sus derechos propios y sus argumentos. (Díaz, K. 2011)

#### 4.2.1.3. Comunicación Agresiva-Pasiva.

La comunicación Agresiva-Pasiva o comunicación de agresión oculta es el estilo de comunicación donde la persona trata de evitar una confrontación, siendo esto parte de la comunicación pasiva, sin embargo, utiliza la manipulación o la desinformación para conseguir que la otra persona que hace parte de la conversación ceda y así conseguir su objetivo, no obstante aunque es cierto que la manipulación y la desinformación son formas agresivas dentro de la comunicación dependiendo de cómo se utilicen no necesariamente genera intimidación ni malestar en la otra persona que hace parte de la conversación. (Zepeda, L. 2014)

Si bien es cierto que la comunicación Agresiva-Pasiva o comunicación de agresión oculta no necesariamente genera intimidación ni malestar en la otra persona que hace parte de la conversación, es importante aclarar que de igual manera si se genera la sensación de haber sido manipulado o desinformado aun cuando hubiere sido de una manera agradable, lo que genera a largo plazo perjuicio para la relación de ambas partes en el caso que se utilice con demasiada frecuencia este estilo de comunicación. Por lo cual este estilo de comunicación no se considera viable a largo plazo y tampoco se considera un estilo de comunicación asertiva. (Herrera, J., y Pérez, D. 2013)

#### 4.2.1.4. Comunicación Asertiva.

La comunicación asertiva es el estilo de comunicación que nos permite encontrar un punto de equilibrio dentro de un proceso de comunicación teniendo como pilar la gestión de toma de

decisiones grupales basada en argumentos significativos los cuales permiten que las personas que hacen parte del proceso de comunicación respeten sus derechos propios como individuo sin pasar por encima de los derechos de los demás siempre teniendo como finalidad que la información que se quiere dar a entender a las otras personas que hacen parte del proceso de comunicación se manifieste de manera clara, honesta, empática y respetuosa pero sobre todo siendo objetiva teniendo como propósito que la misma sea eficiente y productiva. (Gutiérrez, L. 2018)

Por otro lado, se hace significativo resaltar, que la comunicación asertiva se encuentra encaminada a la adaptación de las personas dentro de objetivos por medio de trabajo en equipo para el alcance de metas a través de argumentos característicos de una información sólida en la toma de decisiones que tiene un grupo de personas con la finalidad de llegar a una conclusión objetiva del tema que se esté llevando a cabo dentro del proceso de comunicación, por lo cual se puede llegar a conclusiones que favorezcan la solución de problemas y aumenten la eficiencia de conocimiento dentro de un equipo de trabajo. (Montes, J. 2014)

Es importante aclarar que además la comunicación asertiva se adjunta como una facilitadora de convivencia de forma equilibrada, lo que permite a la persona transmitir de forma clara el mensaje junto con la información que desea manifestar, teniendo esta, la facilidad de llegar al receptor por ser precisa y convincente con la finalidad de que el mensaje sea entendido y aceptado dentro de las probabilidades las cuales dependen del argumento utilizado. (Castaño, C., y Navarro, D. 2013)

Es significativo recalcar que la comunicación asertiva es una de las herramientas más importantes dentro de los procesos de negociación ante una situación que genere diferencias entre las personas involucradas dentro de un proceso de comunicación o una situación ambigua

con diferentes puntos de vista, la comunicación asertiva como herramienta de negocios tiene como cimiento identificar los intereses y necesidades de todas las partes involucradas dentro del proceso de negociación, identificando criterios objetivos que permitan suplir las demandas de cada parte interesada a través de un estudio de las diferentes opciones sobre los intereses comunes, intereses opuestos e intereses diferentes de cada facción que hace parte del conflicto. (Martínez, R. 2011)

Dentro de los procesos de comunicación se deben tener en cuenta los canales de comunicación que tiene una compañía los cuales facilitan la gestión de comunicación dependiendo de lugar, la forma, el espacio, la labor y el tiempo que tiene un trabajador dentro de la empresa. La inexistencia de los canales de comunicación generan barreras en cuanto a las necesidades que tiene un colaborador dentro de una compañía para poder transmitir sus ideas, quejas, oportunidades de mejora, estado emocional etc. las cuales no permiten al empleado su eficiente construcción como persona y reducen su realización personal así como la falta de una comunicación optima con las personas que hacen parte de su entorno permitiéndole socializar y adquirir un constructo como ser social. (Balarezo, T. 2014)

Todo lo mencionado en el párrafo anterior nos muestra la incidencia de la comunicación interna que puede tener una compañía en cuando a la rotación de personal por falta de una comunicación asertiva y los canales de comunicación adecuados con la finalidad que se pueda dar una comunicación eficiente. La falta de comunicación entre las personas dentro de una organización conllevan supuestos por parte de los empleados los cuales afectan la salud emocional del colaborador teniendo como base que la peor comunicación que puede tener una

empresa es la inexistente por parte de la misma generando estrés a los colaboradores de la empresa y a través del destres afectando la salud de los empleados. (Ospina, A. 2016)

La comunicación asertiva y continua por otro lado, es una de las generadoras de motivación laboral fundamentándose en la seguridad que le produce a los colaboradores con su entorno laboral y sus diferentes compañeros de trabajo en la praxis, especialmente si la comunicación es desarrollada entre las diferentes jerarquías de la organización. Es importante agregar que la motivación dentro de las organizaciones no solamente implica al trabajador dentro de su puesto de trabajo al tener una reciprocidad organizacional sino que además potencia la producción dentro de la compañía al generar la sensación de bienestar en los colaboradores de la empresa y así mismo les permite concebir lealtad y sentido de pertenencia organizacional. (Algarín, L. 2014)

#### 4.2.2. Resiliencia

Compilando el concepto de diferentes autores en cuanto al tema de la resiliencia se puede definir como la capacidad para adaptarse a contextos complicados y adversos, sacando provecho de una situación negativa al saber diferenciar dentro de este tipo de espacio y circunstancia los acontecimientos favorables que pueden sacar al individuo nuevamente a un entorno más amigable para con el mismo y los demás, así facilitando una recuperación más rápida y apropiada disminuyendo las consecuencias del estrés generado y ajustándose a un perfil como persona que sea más competente ante las adversidades que se presenten. (García, M., y Domínguez, E. 2013)

Para entender cómo funciona la resiliencia es bueno concretar los componentes que hacen parte de la misma con el propósito de poder entender cómo funciona y cuáles son las ventajas que pueden aportar los empleados resilientes a una organización siendo así un valor agregado para la empresa, teniendo como cimiento la capacidad de minimizar los efectos de las adversidades y problemas que se presenten así como sobreponerse a los mismos. (Uriarte, 2013)

La primera anotación que se debe realizar es que dentro de la resiliencia organizacional existen dos tipos de resiliencia siendo el primero la resiliencia individual y el segundo la resiliencia colectiva. Cada uno de estos tipos de resiliencia tienen componentes diferentes los cuales generan repercusiones entre si y afectan tanto a la resiliencia individual como a la resiliencia colectiva haciendo de estos un mecanismo que funciona con mayor eficiencia cuando trabajan en conjunto fomentando mayor capacidad para hacer frente a las adversidades. (Angarita, 2015)

#### 4.2.2.1. Resiliencia individual:

Se entiende como resiliencia individual a las capacidades, elementos de la personalidad y patrones de comportamiento y conducta que tiene un individuo con la finalidad de superar y encontrar soluciones a las adversidades o problemas que se presenten a lo largo de su vida como persona. Es importante recalcar que si bien los factores individuales afectan al círculo social de cada individuo siguen siendo propios de la persona como sujeto. (Oriol, 2012)

Los componentes que hacen parte de la resiliencia individual son los siguientes:

##### 4.2.2.1.1. Conducta:

Se entiende por conducta a los patrones de comportamiento que tiene una persona frente a los estímulos que recibe del entorno que le rodea a sí mismo como individuo. Por consiguiente los patrones de comportamiento pueden ser físicos, mentales o verbales siendo influenciados por diferentes factores como la situación u objeto que está generando el estímulo, la educación en valores y conocimientos que tenga el individuo en cuanto a sí mismo como su entorno social, laboral o ambiental en el que se encuentre en el momento que está recibiendo el estímulo tanto además como a las capacidades económicas, jerárquicas y de status social que puede tener el individuo dentro del ambiente que se está produciendo un estímulo al individuo como ser social y que hace parte de un entorno cambiante y voluble teniendo como base el progreso según la globalización. (Díaz, E., y Valle, C. 2016)

Es importante dejar aclaración que parte de la conducta o patrones de comportamiento son adquiridos por genética desde el momento que nace un ser humano, sin embargo, estos se van modificando por medio de ensayo, error y acierto de acuerdo a las experiencias que vive una persona a lo largo de su vida, ajustándose por medio de respuestas ante estímulos condicionantes que pueden generar un cambio parcial o total a la reacción que puede asumir un individuo ante una invitación por parte de un estímulo hacia la generación de una respuesta por su parte. (Paredes, E. y Velasco, M. 2014)

La conducta que tiene un colaborador ante los diferentes estímulos que se puedan presentar en una organización se pueden proyectar como ventajas o desventajas teniendo como base fundamental que el comportamiento de un trabajador puede afectar a el comportamiento de los compañeros que hacen parte del equipo de trabajo de ese colaborador, asumiendo así dentro de la productividad en la vida laboral de los trabajadores un beneficio o perjuicio continuo para el

ambiente laboral del colaborador así afectando a la rentabilidad de la organización. (Dailey, 2012)

#### 4.2.2.1.2. Espiritualidad:

Desde el punto de vista de diferentes autores se puede entender la espiritualidad como la creencia en nosotros mismos o de un ser superior el cual no necesariamente debe ir ligado a una religión pero si a la fe de poder sentirse realizado como persona dentro del espacio considerado como propio ya sea consigo mismo como persona o con la entidad u objeto que se considere como Dios y en el cual se deposita la fe. (Palacio, 2015)

Es importante recalcar que una persona espiritual al poder recargar parte del peso de sus responsabilidades sobre un ser superior disminuye la cantidad de estrés que maneja en su vida cotidiana lo que le permite tener mejor salud emocional, esto le permite poder relacionarse de manera interpersonal con los demás con una mayor facilidad. Por otro lado cuando las personas pueden relacionarse de una manera más eficiente y armoniosa con los demás esto da por resultado una mejora en la salud de los colaboradores dentro de una organización al disminuir el estrés para sí mismo y por medio de la comunicación también influir en la disminución de estrés en los demás, lo que genera un acontecimiento favorable tras otro sobre la salud mental de los trabajadores que tiene una empresa. (Ríos, 2017)

Por otra parte, una persona espiritual con la finalidad de cumplir con los mandamientos o leyes de la religión o entidad a la que considera como su Dios tratará de ser un ciudadano ejemplar no solamente mejorando los hábitos de su vida sino que además convirtiéndose en un modelo a seguir para las personas que lo rodean y se relacionan con el como individuo por sus

valores lo que de manera adicional le permitirá al trabajador por medio del estilo de vida que proyecta hacia los demás la posibilidad de obtener cargos de confianza dentro de la compañía en la que labora. (Dolan, 2015)

Es importante aclarar que la sensación que puede tener una persona al tener a un ser superior que lo apoya y lo escucha le permite aligerar la carga de la vida cotidiana y laboral la cual siempre tendrá sus problemas e inconvenientes dentro de los procesos organizacionales que maneja un trabajador, mejorando su estilo de vida en lo que corresponde a la salud mental, esto nos da a entender que al tener un estilo de vida más saludable aumenta la predisposición que tiene como persona a ser un individuo optimista y de esta manera no solamente influir en el ambiente laboral con las personas que se relaciona de manera positiva sino que además sentir mayor agrado al realizar su trabajo lo que se ve reflejado en un mayor sentido de pertenencia dentro de la compañía en la que labora el trabajador. (Sanín, 2017)

#### 4.2.2.1.3. Escolaridad y educación:

Cuando se habla de escolaridad y educación se debe orientar el término al grado de conocimientos que tiene una persona y los títulos académicos que ha venido obteniendo el sujeto como individuo dentro de su proceso formal de enseñanza con el propósito de mejorar su calidad de vida por medio de la aplicación de sus conocimientos a procesos que se realizan para ejercer una función dentro de una ocupación o empleo que le permitan desarrollarse como trabajador de una empresa o en su debido defecto le permita realizar una labor de manera independiente para la generación de recursos los cuales le permitan obtener el sustento para su vida cotidiana. (Arcelay y Avilés, 2014)

Se debe realizar una aclaración y es que no necesariamente se necesitan títulos para tener conocimientos, por lo cual un ser humano como individuo puede ejercer un oficio de manera independiente a una compañía y de esta manera generar riqueza para su sostenimiento como persona. Por otro lado se debe anotar que el continuo cambio en la economía globalizada nos obliga a ir perfeccionando los conocimientos basados en un aprendizaje continuo sobre las funciones y tareas que realizamos dentro de nuestra labor u ocupación para de esta manera ajustarnos a los cambios constantes que varían dentro de los nichos de mercado junto con las tecnologías que evolucionan de manera ininterrumpida para de esta manera poder ubicarse avante de la competencia. (Morales y Rendón, 2016)

Son diferentes las razones por las que los conocimientos hacen parte de la resiliencia, sin embargo, ante una situación de contingencia son los conocimientos los que nos permiten ajustarnos rápidamente al contexto de lo que está sucediendo y con los mismos poder llegar a una solución del problema. Por otro lado entre más conocimientos tenga una persona para llegar a la solución de una dificultad más posibilidades tendrá para solucionar el inconveniente que se le presente aumentando las probabilidades de la solución del problema así disminuyendo el estancamiento que genera esa dificultad en tiempo, esfuerzo y desgaste económico que pueda presentar la contingencia. (Castañeda, 2011)

Es importante aclarar que si bien es cierto que los conocimientos son importantes también es necesario mencionar que los títulos de educación formal no solamente proporcionan conocimientos sino que de forma adicional generan satisfacción en la persona que ha logrado conseguir esos títulos académicos a partir del esfuerzo, tiempo y recursos que ha utilizado para graduarse en el título que lo acredita dentro de una jerarquía estipulada en la educación formal.

Por otro lado, el título que lo acredita dentro de la educación formal no solamente le permite al individuo conocimientos para ejercer una labor sino que además le permite obtener un grado de jerarquía dentro de la empresa donde labora, lo que le genera status social dentro del entorno en el que se desarrolla como persona y trabajador así asimilando este status social como reconocimiento por su esfuerzo y de igual manera esta apropiación se concibe en mayor autoestima y seguridad hacia sí mismo. (Pérez y Rodríguez, 2018)

Por otra parte pero no lejos de la acreditación académica se debe tener en cuenta que al subir de jerarquía dentro de un empleo que se tiene cómo colaborador de una empresa, aumenta por lo general la remuneración salarial lo que influye en una mejora concerniente a la calidad de vida de los colaboradores, lo que además contribuye a un mejor status social tanto económico como de oportunidades dentro del entorno y ambiente en el que se desarrolla un individuo como colaborador y eslabón de una sociedad sostenible y autónoma. (Benavides, Elcira y Navarro, 2012)

Teniendo en cuenta los factores anteriores, se debe destacar que todo elemento que le permita a la persona superarse a sí misma así como aumentar su seguridad y mejorar su calidad de vida se reconocerán como elementos que desarrollan la autoestima de la persona permitiendo así la superación personal del sujeto como individuo y generando apropiación de sí misma dentro del entorno que le rodea así como satisfacción con las metas logradas asociando nuevos objetivos para alcanzar, siendo ahora la autoestima uno factor potenciador en las capacidades de la persona para el logro de sus propósitos. (Vargas, 2017)

4.2.2.1.4. Economía del individuo:

Para poder definir Cómo influye el poder económico de una persona en su autoestima, debemos tener en cuenta diferentes factores los cuales varían desde las comodidades que tiene un individuo dentro de su vida lo que permite que su vida sea más agradable, hasta el proceso reproductivo en la cual una persona con mayor poder adquisitivo con frecuencia tiene la posibilidad de escoger personas sexo opuesto que sean más atractivas estéticamente. (Mcleay, Radia y Thomas, 2015)

Es importante mencionar que si bien hay condiciones más importantes que el dinero en la autoestima, la economía sigue siendo un factor importante teniendo como base el principio que en la forma cómo se siente una persona dentro de su propio espacio y entorno suele ser la forma cómo se proyecta para sí mismo y para los demás. Así mismo se debe tener en cuenta que las comodidades que tiene un individuo le permite sentirse bien dentro de su propio espacio teniendo como prioridad la compensación que son las comodidades adquiridas en base al esfuerzo que ha tenido que realizar el individuo para obtener el confort que se ve representado en prosperidad. (García, 2016)

Por otro lado, dentro de los procesos sociales que tiene una persona hacia el entorno que lo rodea se debe tener en cuenta que una mayor prosperidad económica representa no solamente satisfacción y comodidades sino que a su vez produce un estado de seguridad para el individuo que es próspero, lo que le permite encontrarse en un estado de tranquilidad hacia el ambiente en el que se desarrolla como individuo y de forma adicional tener acceso a diferentes oportunidades que le ofrece el mundo moderno las cuales se ven representadas en bienes y servicios que no se podrían adquirir de otra manera. (Grupo SI(e)TE Educación, 2013)

Los bienes y servicios que pueda cubrir una persona por medio de la prosperidad adquirida se ven representados en la calidad de vida que suele llevar como individuo y como ser social con las personas que considere son importantes para él. Los bienes y servicios suelen variar en diferentes productos los cuales pueden dar la sensación de seguridad en el caso de tenerlos y de inseguridad en el caso de carecer de ellos. Se debe asumir que en el mundo moderno la prosperidad económica suele ser una de las metas y prioridades para todos los individuos teniendo como fundamento que los bienes y servicios que se pueden obtener por medio del poder adquisitivo, ocasionalmente suelen ser fundamentales para suplir las necesidades básicas como seres humanos, éstas suelen variar desde eventos que generan condiciones tan básicas como el alimento, el refugio, la salud, etc... hasta escenarios donde se puede ver la opulencia que se ve representado en lujos los cuales generalmente sólo pueden ser adquiridos por medio de un poder adquisitivo que se encuentre por encima de la media. ((Mcleay, Radia y Thomas, 2015)

En este orden de ideas y teniendo en cuenta lo anterior se debe mencionar qué la naturaleza humana influye en las personas para que éstas como individuos que hacen parte de un orden social busquen la forma de generar riqueza como necesidad con la finalidad de obtener las comodidades necesarias para vivir dentro de una zona imaginaria y física de bienestar la cual debe ser valorada en salud, confort, convivencia y demás factores que provee la obtención de riqueza y poder adquisitivo que puede tener un individuo. Por otra parte esta necesidad le permite al individuo que tiene poder adquisitivo y riqueza obtener con mayor facilidad una de las necesidades básicas del ser humano la cual es encontrar pareja para el proceso de reproducción o entretenimiento en su debido defecto, hay que incluir dentro de esta conveniencia que dentro de las diferentes clases sociales los que tienen una mayor probabilidad de escoger una persona de

su agrado que cumpla el rol de pareja son las clases sociales que tienen mayor poder económico, adquisitivo y político dentro de un espacio geográfico y social. (Infante y Peláez, 2018)

#### 4.2.2.1.5. Autoestima:

Con la finalidad de asociar cual es el concepto de autoestima, debido a las diferentes y amplias variaciones de conceptos y pluralidad que existen sobre este término, la misma se define agrupando los criterios de diferentes autores en cuanto a la autoestima, como la evaluación que tiene un individuo sobre su propia persona generando hacia sí mismo aprobación o desaprobación en cuanto a la percepción propia de la valía que puede llegar a tener como individuo tanto para sí mismo como para el entorno social que le rodea, tomando como base las capacidades, destrezas, inteligencia, habilidades sociales, capacidad económica, estética, valores, creencias religiosas, entorno afectivo, conducta de la persona y cada uno de los elementos que influyen en la apreciación que puede tener el ser humano hacia el auto-concepto de sí mismo dentro del entorno que le rodea y contribuye y así de la misma manera recibe beneficios. (Sparisci, 2013)

Teniendo en cuenta la definición de resiliencia se puede precisar que en la forma como la persona se siente consigo misma tiene una mayor o menor probabilidad de enfrentarse y adaptarse a un problema, así como a los cambios que se presenten en su vida cotidiana como laboral precisando de la actitud que va a tener el individuo ante el desafío que genera la contingencia. Es importante destacar que una buena actitud genera un estado de ánimo en el individuo el cual le permite adaptarse con mayor facilidad a los cambios repentinos y bruscos permitiéndole hacer uso de manera más eficiente de los recursos que se tienen en el momento de la contingencia con la finalidad de superar la eventualidad presentada. (Hernández, 2015)

Por otro lado, es importante destacar que la actitud de una persona tiende a influenciar el comportamiento del entorno social que le rodea afectando de manera concluyente a las personas que hacen parte del medio en el que se desarrolla el individuo, siendo la actitud una forma de influjo el cual puede ser positivo o negativo para el crecimiento o decrecimiento de la producción de los colaborador de una compañía así como la forma en que afecta al entorno social como así mismo hacia una actitud positiva. (Sparisci, 2013)

Así mismo se debe matizar el estímulo que tiene un individuo al sentir agrado hacia su propia persona generando como respuesta mayor confianza dentro de su propio auto-concepto como ser humano, lo que le permite comunicarse con mayor facilidad y flexibilidad con el entorno social del que hace parte, así como sugestionarse a sí mismo como a los demás para el alcance de metas y objetivos dentro de lo que considera alcanzable en su perspectiva enfocada en fortalezas y debilidades tanto de su propia persona como de las fortalezas que tiene su equipo de trabajo. (Hernández, 2015)

#### 4.2.2.1.6. Actitud positiva:

Diferentes autores enmarcan la actitud positiva como como una forma de ver los acontecimientos que se presentan en la vida, teniendo como fundamento el hábito que tiene una persona al enfocarse en las circunstancias favorables que puede tener un suceso así manteniendo una buena disposición a las réplicas que pueda generar dicho acontecimiento. (Zarate, 2012)

Es importante destacar que la actitud positiva se ve influenciada por diferentes patrones de la conducta del ser humano siendo la más importante la autoestima así como las probabilidades de triunfo que ha tenido un individuo dentro de las prácticas orientadas a la consecución de un

objetivo por medio del ensayo, error y éxito lo que le ha permitido obtener confianza en sí mismo y así desarrollar una actitud de confianza ante las eventualidades que se presenten.

(Zarate, 2012)

En cuanto al enfoque de resiliencia, la actitud positiva presenta una auto-imposición de la persona dentro de los diferentes factores que hacen parte de un problema, la cual permite con grado de confianza en sí mismo la posibilidad de superar los objetivos, contingencias, circunstancias y acontecimientos que le presenten dificultades dentro de sus procesos en la gestión laboral y personal permitiéndoles al individuo acoplarse con mayor simplicidad a las eventualidades que prosigan al acontecimiento desfavorable. (Zarate, 2012)

#### 4.2.2.1.7. Confianza en sí mismo

La confianza que puede tener una persona como individuo dentro de un contexto social del que es rodeado toma su concepto en la seguridad que puede tener una persona en el momento de tomar decisiones y llevarlas a cabo de la finalidad de alcanzar un objetivo o superar obstáculos que se interponen entre su persona y su meta. (Lockward, 2011)

Se debe aclarar que la confianza que tiene una persona en si misma influye de manera adicional en las personas que rodean al individuo a partir de la seguridad que impone el individuo a través de la comunicación que tiene con el círculo social que le rodea, por otro lado una persona con confianza en sí mismo tiene mayor probabilidad de ver las oportunidades que se presentan dentro de un acontecimiento desfavorable permitiéndole al individuo la posibilidad de lograr resolver problemas que se presenten ante el con mayor facilidad. (Lockward, 2011)

La confianza puede tener no solamente tener repercusiones positivas en el individuo que la desempeña sino que conjuntamente afecta a las personas que rodean al individuo con confianza en sí mismo permitiéndoles adquirir una actitud de compañerismo y actitud positiva dentro del marco en el cual se encuentren colaborando con esa persona que a partir de su confianza ejerce un rol de liderazgo dentro del equipo aumentando la disposición del equipo de trabajo para la ejecución de ejercicios que tengan el propósito de alcanzar un objetivo así como de superar un problema tanto dentro de la vida cotidiana como dentro del ambiente laboral. (Lockward, 2011)

#### 4.2.2.1.8. Flexibilidad Cognitiva

La flexibilidad cognitiva es el proceso de modificar el comportamiento y los pensamientos con la finalidad de adaptarse a situaciones que lo solicitan de manera rápida y eficiente permitiéndole a la persona ajustarse de manera viable a contextos supeditados a cambios y circunstancias inesperadas. La flexibilidad cognitiva se ve arraigada en otros procesos sujetos al comportamiento humano como lo son la confianza, la actitud positiva, la autoestima, etc... así como a procesos mentales como la memoria de trabajo y la inteligencia emocional. (Introzzi, Canet, Montes, Lopez y Mascarello, 2014)

Dentro de los procesos sociales y funcionales que tiene una persona en la vida cotidiana así como dentro del ambiente laboral la adaptación a los cambios hacen parte importante para el logro de la solución de problemas así como el alcance asertivo de objetivos y metas. Es importante destacar que una persona flexible a los cambios y circunstancias de favorecimiento o perjuicio hacia su propia persona como a lo que el individuo considera importante se ve reflejado en la producción de ideas a partir de la creatividad y el conocimiento que pueda tener el colaborador dentro de su ambiente laboral, así como también se ve reflejado en la salud mental y

física de la persona a partir de la tranquilidad generada por su propia destreza para adaptarse a los cambios así como a solucionar problemas tanto dentro de la empresa en la que trabaja como en la vida cotidiana. (Introzzi, Canet, Montes, Lopez y Mascarello, 2014)

Es importante destacar que el estrés laboral en la actualidad es la principal causa de los padecimientos en la salud mental y física de los trabajadores dentro de una organización, de esta forma se hace significativa la capacidad de ajustarse rápidamente a procedimientos y cambios repentinos dentro del empleo en el que se desempeña un trabajador, permitiéndole no solamente mejorar su nivel productivo para la organización en la que labora sino además le permite disminuir drásticamente el estrés generado en el trabajo a partir de la adaptación a las contingencias y ser un facilitador dentro del desarrollo a la solución de los problemas que pueda tener dentro de su ambiente laboral como dentro de los entornos adicionales que rodean al individuo como ser humano. (Duran, 2010)

#### 4.2.2.2. Resiliencia Colectiva

Se entiende como resiliencia colectiva al entorno general que rodea al individuo y que de una u otra manera influye en el sujeto, entendiéndose este como ser social dentro de un espacio en el que desarrolla sus capacidades y a la vez obtiene experiencia, conocimientos y conductas que le permiten desarrollarse como ser humano así como obtener mayor o menor probabilidad en cuanto a la posibilidad de ajustarse a procedimientos de cambio dentro de su ámbito cotidiano por medio de la experiencia la cual le genera conocimientos y comportamientos afines a producir un ser humano enfocado a la excelencia dentro de lo considerado para sí mismo por la propia persona según sus necesidades. (Uriarte, 2013)

Los componentes que hacen parte de la resiliencia colectiva son los siguientes:

#### 4.2.2.2.1. Círculo social del individuo

Para dar aclaración de cómo influye el círculo social de una persona sobre sí mismo es importante destacar que el ser humano por evolución es un ser social. Enfocándonos en la inteligencia desarrollada por el ser humano por medio de la evolución y la calidad de vida que busca, esta se genera a partir de la iniciativa que tiene el ser humano para el desarrollo de herramientas y construcciones que le facilitan los procesos que ejecuta en la vida cotidiana y dentro de sus acciones y trabajos en los que se desempeña. (Rodríguez, Ramos, Ros y Fernández, 2015)

Es importante destacar que dentro de la evolución social que ha tenido el ser humano, el mismo ha venido ajustándose a diferentes formas de facilitar sus necesidades, desde el periodo paleolítico cuando el ser humano cazaba con jabalinas se dio cuenta que disminuía el riesgo de sufrir daños y aumentaba la eficiencia en la cacería si cazaba en grupos y no individualmente como solía hacerlo, por otro lado era más fácil defender a su familia si trabajada en conjunto con más seres humanos en los momentos de cacería o de defensa ante un peligro en el cual tuviera que apartarse del espacio en el que se encontraban las personas que le importaban, a través de la evolución el ser humano se ha dado cuenta de la importancia del entorno social que le rodea y por lo mismo tanto genera la necesidad de sentirse aceptado por el mismo. (Ríos, 2012)

El entorno social no solamente es necesario para proteger a las personas que son importantes para la misma persona sino que de forma adicional también sirve para verse protegido, la construcción de herramientas para facilitar la vida se desarrolla más rápidamente si varias

personas aportan sus ideas para la construcción de la herramienta y la mejora de la misma, algunas edificaciones solamente pueden ser construidas si varias personas trabajan en equipo y de esta manera se genera la necesidad de mostrar el valor que se tiene como individuo dentro de la sociedad haciendo uso de sus capacidades para el desarrollo de una sociedad sustentable que tiende a mejorar la calidad de vida de las personas y por lo mismo tanto del propio individuo. (Ríos, 2012)

Teniendo como base lo anterior, se hace apreciación tanto de la importancia que genera la imagen del individuo dentro del entorno social en el que se desenvuelve como la necesidad de aceptación dentro del entorno social por diferentes necesidades con relevancia, en las cuales se pueden valorar diferentes procesos que desarrolla el ser humano, tanto de ayuda mutua, relaciones emocionales, relaciones sentimentales, relaciones de protección, relaciones eróticas, relaciones laborales así como la influencia social, emocional y económica que genera cada tipo de relación dentro del círculo social que rodea a los fragmentos que hacen parte del sujeto como persona y fracción de un ente social. (Ríos, 2012)

Es importante destacar, que así como nuestra propia perspectiva de nosotros mismos influye en nuestra autoestima, así mismo la imagen que tiene el círculo social del individuo también influye en la persona como ser humano, permitiéndole generar un perfil imaginario que el sujeto tendrá dentro del entorno social que lo rodea, reconociéndose a sí mismo como importante o poco importante dentro del contexto comunitario en el que se desenvuelve, generando cambios necesarios para su propia persona en la adaptación y proceso de mejora en cuanto a la creencia del mismo sujeto hacia comportamientos y conocimientos necesarios para un aporte significativo al ambiente social del que hace parte el mismo individuo, haciendo evidente que una persona con

mayor agrado y aceptación por parte del entorno social se ve menos afectada por parte de las objeciones y diferencias que puede tener una o varias personas con el individuo. (Ríos, 2012)

#### 4.2.2.2.2. Cultura social

La definición de cultura se ha venido modificando a lo largo de la historia. Diferentes autores señalan el concepto de cultura como los conocimientos, ideas y comportamientos que se transfieren de una generación a otra, los cuales se van modificando de acuerdo a la época, permitiendo que se ajusten a la generación en la que están siendo impartidos con la finalidad de adaptación, por medio de un mecanismo que elimina o incorpora nuevas características con el propósito de generar una mayor facilidad de la implementación de estas nociones dentro del espacio y entorno que rodea a la persona teniendo en cuenta que dependiendo del lugar en el que se encuentre el sujeto, la cultura puede variar drásticamente y a la vez también puede ser asimilada por el individuo. (Martínez, 2018)

Teniendo como base lo anterior, se hace importante resaltar que dentro de los conocimientos y comportamientos que puede transferir la cultura, los mismos no siempre sostienen aspectos positivos para el individuo, dentro de estas ideas y comportamientos también se generalizan procesos que pueden mostrarse como destructivos para la persona teniendo como ejemplo el pensamiento del machismo en el que el hombre se considera superior a la mujer, denigrando a la misma y situándola en la realización de las ocupaciones del hogar, así mismo, distribuyendo responsabilidades sobre el hombre como el mantenimiento económico del hogar las cuales dependiendo de las circunstancias ocasionalmente son cargas difíciles de llevar. (Martínez, 2018)

Es importante destacar que la cultura hace parte de la resiliencia al generar influencia sobre el individuo en diferentes conductas asimiladas dentro de su entorno y ajustadas a sus necesidades por medio de la experiencia, las cuales le permiten discernir lo que es provechoso para sí mismo como persona dentro de una estructura social y de esta manera adaptarse a las diferencias que distan al sujeto de las otras generaciones, las cuales de igual modo buscan beneficiarse tanto de los conocimientos como de las facilidades que tiene cada generación dentro de los diferentes ámbitos que tiene la vida cotidiana así como de la transición que genera la tecnología y procesos de cambio del ser humano. (Martínez, 2018)

#### 4.2.3. Empatía.

La empatía es considerada por diferentes autores por ser la capacidad que tiene un ser viviente de comprender el estado emocional, físico y mental que puede llegar a tener otro organismo vivo con el cual por lo general suele tener diferentes tipos de afinidades, así como de ocupar de manera imaginaria su lugar con la finalidad de sentirse identificado con el organismo en mención y de esta manera comprender como se siente la otra parte. (Pérez, 2018)

Es importante destacar que una persona empática tiende a ser altruista, siendo el altruismo la capacidad de procurar el bienestar de las personas que le rodean incluso cuando el coste de esto se equipara al bienestar de la propia persona de forma desinteresada. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, cabe destacar, que las personas empáticas, al no ser egoístas, habitualmente tienen mayor facilidad para generar relaciones sociales las cuales con el tiempo tienen la tendencia a volverse relaciones estables y de confianza para el propio individuo. (Pérez, 2018)

Por otro lado se debe resaltar, que las personas empáticas al generar mayor grado de confianza en los demás también adquieren una categoría de mayor popularidad en el entorno social que le rodea como sujeto enmarcado a la capacidad de influir en las personas que hacen parte de ese entorno social, generando seguridad en las personas que rodean al individuo por el interés genuino que tiene la persona empática de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio lo cual se ve reflejado en el carisma que tiene el sujeto en los procesos de comunicación que tiene con aquellos que le rodean afectando de manera positiva a su posición de líder dentro de los espacios interpersonales del individuo. (Pérez, 2018)

Una persona empática al tener el interés genuino de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio ha desarrollado patrones de comportamiento proyectados a generar actitud positiva, tanto para sí mismo como individuo así como para los demás con la finalidad de influir hacia la capacidad de ver las oportunidades dentro de las adversidades que se presenten, ejerciendo así predominio hacia una actitud favorable en el entorno social que le rodea y en consecuencia dentro de eventualidades laborales como dentro de la vida cotidiana. (Ortiz, 2014)

Se hace importante señalar hacia la influencia que puede tener la empatía de una persona dentro de un entorno social o laboral destacando las afinidades que tiene el individuo en su ambiente de trabajo, enfocado a la sensación de bienestar, simpatía y una actitud positiva que genera una persona empática, disminuyendo así el estrés laboral, optimizando la productividad y mejorando la salud de los trabajadores en el ambiente laboral así como de las personas que rodeen al sujeto empático dentro de su entorno cotidiano incluyendo su familia y relaciones de amistad. (Ortiz, 2014)

La salud de los colaboradores en una empresa en la mayoría de las ocasiones se ve afectada por la carga laboral que tenga el colaborador junto con el estrés que este desarrolle en el despliegue de las funciones de su trabajo, sin embargo, el estado de ánimo se puede ver afectado de manera positiva por una persona o un compañero que comprenda como se siente el colaborador como individuo tanto dentro del ambiente laboral como en la vida cotidiana ejerciendo así una mejora en la actitud para relacionarse con las personas que le rodean y la ejecución de sus funciones como trabajador de la empresa en la que labore. (Ortiz, 2014)

Una persona empática tiene diferentes fortalezas entre las que se encuentra la facilidad de comunicarse con el entorno social que le rodea así como la comprensión de la información recibida dentro de la comunicación generada por dicho entorno social, se hace significativo resaltar que una persona con la capacidad de generar familiaridad así como de comprender emocionalmente a la persona con la que se comunica le permite desarrollar un grado de confianza en el colaborador para que este sienta la libertad de expresar ideas y opiniones que son necesarios desde el punto de vista de los trabajadores para mejorar los procesos, el desempeño, los tiempos y los conocimientos en cuanto a la forma de desarrollar una gestión dentro del ámbito laboral. (Ortiz, 2014)

Se hace importante enfatizar en la importancia del ejercicio que desarrolla una persona empática al comunicarse, teniendo como enfoque la forma en que transmite el mensaje viendo a su entorno social como un igual, una persona con deberes y derechos, un ser humano que tiene fortalezas y debilidades, un ciudadano... lo que le permite transmitir la sensación de equidad a las personas con las que se comunica brindando la sensación de comodidad, seguridad y

ecuanimidad por parte del entorno social con la que el individuo empático se colectiviza. (Ortiz, 2014)

#### 4.2.4. Trabajo en equipo

Se puede definir el trabajo en equipo como la interacción de destrezas, fortalezas, habilidades, pericias, experiencias, ideas, etc... que puede tener un conjunto de personas e incluso animales con la finalidad de encontrar la solución a un problema o de alcanzar diferentes objetivos que tiene uno de los miembros del equipo o en su debido defecto objetivos y metas que tiene el grupo de trabajo en común y de forma colectiva. (Toro, 2015)

Es importante mencionar que el trabajo en equipo se genera a partir de la necesidad de lograr y alcanzar objetivos y metas que no se pueden o tardan demasiado al realizarse de manera individual, este proceso se realiza por medio del vínculo generado entre las partes de manera recíproca y de forma premeditada con el propósito de que la recompensa sea distribuida de modo ecuaníme. (Ríos, 2017)

Se hace relevante destacar que debido a la interacción social que se realiza al trabajar con un equipo de personas el trabajo en equipo permite que se aumente la motivación en la ejecución de los procesos que se desarrollan tanto dentro de una compañía así como en la vida cotidiana, por otro lado se incentivan los procesos de comunicación entre los compañeros de trabajo a nivel laboral lo que permite desarrollar vínculos de afecto entre los colaboradores y así fortalecer el clima laboral. (Toro, 2015)

Por otra parte se debe enfatizar en los acontecimientos que se presentan al trabajar con otras personas con un objetivo en común, lo que permite generar una correlación de ideas, esfuerzos,

así como combinación de habilidades y destrezas de manera individual aportados a un beneficio colectivo, originando sentido de pertenencia al lugar de trabajo o a la empresa donde se desarrolla el individuo así mismo como colaborador de la compañía, ocasionando la probabilidad dentro de equipos de trabajo de aumentar la eficiencia dentro de la productividad al permitir asociar sus propios conceptos y esfuerzos dentro de un marco corporativo y comunitario enfocado a la superación de un problema o al alcance de objetivos compartidos dentro del equipo de trabajo así permitiendo la fluctuación hacia la estimulación de la creatividad mejorando de igual modo el clima laboral. (Ríos, 2017)

Es importante mencionar que para la construcción adecuada de un trabajo en equipo se imparten funciones a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, lo cual genera que dentro de los entornos de interacción entre diferentes personas al tener objetivos en común pero al mismo tiempo tareas a desarrollar dependiendo de las fortalezas y destrezas de cada uno de los miembros del equipo de trabajo como individuo se adquiere una mayor responsabilidad para con el grupo, lo cual genera una obligación social por medio de la presión formada a través de los diferentes mecanismos de responsabilidad del conjunto de sujetos como equipo en lo cual el compromiso de cada uno de los miembros del grupo de trabajo así como el progreso de sus procesos y gestiones afectan a colectivo en su totalidad. (Toro, 2015)

Así mismo, dentro del compromiso adquirido por cada una de las personas que hacen parte del grupo en cuanto al entorno de responsabilidad de cada una de las funciones asignadas para el alcance de objetivos y metas, a mayor tiempo transcurrido con miembros de equipo de trabajo responsables se genera dentro del colectivo y equipo de trabajo confianza mutua a cada uno de

los individuos garantes de sus procesos, así como a al conjunto de habilidades, destrezas, ideas y talentos en los que tiene experticia cada uno de los miembros del equipo. (Ríos, 2017)

Es importante tener en cuenta que cuando los procesos que se realizan con el fin de alcanzar una meta dentro de un conjunto de personas que trabajan en equipo, las gestiones a realizar requieren menos tiempo para finalizarse permitiendo al grupo de trabajo realizar procesos complejos más rápidamente por medio de la asociación de ideas, así como la ejecución de gestiones individuales involucradas dentro del proceso colectivo permitiendo que las destrezas y fortalezas que tiene cada miembro del equipo de trabajo suplan las debilidades y defectos que tiene cada individuo generando reconocimiento y aprendizaje de sus colaboradores, accediendo así, para cada individuo mayor facilidad de aprendizaje como a la posibilidad de acelerar los procesos para alcanzar más rápidamente los objetivos y metas del equipo de trabajo. (Toro, 2015)

Por otro parte, se presentan diferentes ventajas que ayudan a mejorar la salud mental de los trabajadores así como el ambiente laboral dentro de una compañía. Es importante destacar que al realizar las gestiones laborales dentro de una empresa en equipos de trabajo los colaboradores se encuentran con la facilidad de desarrollar vínculos emocionales y sociales con los miembros que hacen parte de esos equipos de trabajo, del mismo modo, al relacionarse con los miembros del equipo de trabajo se presenta la característica que las funciones desempeñadas por los trabajadores adquieren la posibilidad de esparcimiento social durante la realización de los procedimientos que hacen parte de las funciones del colaborador, de este modo, disminuyendo los niveles de estrés en los trabajadores en los ambientes de trabajo y mejorando la calidad de vida de los empleados. (Ríos, 2017)

#### 4.2.5. Inteligencia interpersonal

Según diferentes autores la inteligencia interpersonal se puede definir como constructo, en el cual las personas que rodean al individuo junto con su entorno espacial se ven representadas como objetos sociales, los cuales tienen una amplia complejidad basada en su comportamiento y tipos de respuesta ante la persona como sujetos, a los cuales por medio de la empatía así como de la interacción comunicativa permite construir un conocimiento lógico, de una estructura social la cual se enfoca a procedimientos de razonamiento que pueden tener diferentes connotaciones dentro de un proceso de interacción. (González, L., González, P. y Sandoval, 2013)

Es importante enfocar la información referente a la inteligencia interpersonal en que la misma no solamente recibe información de la persona al comunicarse con esta, sino que a su vez, recibe información del entorno y las circunstancias presentes dentro del proceso de comunicación, lo que le permite al individuo adaptarse como persona a los escenarios que se presenten según la necesidad del sujeto en el proceso de ajustarse dentro de un rol el cual puede ir desde un miembro del grupo a un rol de liderazgo según los acontecimientos y las interacciones procedentes de su entorno social. (Navarro y Díaz, 2015)

Las personas con inteligencia interpersonal por otro lado, se sienten identificados con el entorno social que le rodea y saben utilizar los instrumentos que hacen parte de su propio entorno los cuales se pueden identificar como los objetos sociales, espaciales, temporales así como del entorno globalizado y todo conocimiento que el sujeto puede discernir de estos, permitiéndose ajustarse más rápidamente a los acontecimientos y por medio de conocimiento que comprende a través de los objetos alcanzar la capacidad de influir en los demás. (González, L., González, P. y Sandoval, 2013)

Estas características le permiten a la persona que tiene mayor inteligencia interpersonal una mayor probabilidad de interpretar las circunstancias, así como a las personas que le rodean tanto por medio de la capacidad de comunicación verbal, así como por medio del lenguaje corporal, brindándole al sujeto las destrezas para analizar y juzgar de manera asertiva las necesidades y capacidades que tienen los demás. (Navarro y Díaz, 2015)

Es importante destacar que estas habilidades que tienen los demás se pueden fortalecer por medio del liderazgo que se encuentra dentro de las capacidades y destrezas que ostenta una persona con una alta inteligencia interpersonal, permitiéndole al individuo con inteligencia interpersonal utilizar las capacidades que tiene su equipo de trabajo para el alcance de objetivos y metas como un líder, o en su debido defecto, permitiéndose a sí mismo ser un miembro valioso dentro del equipo de trabajo en los acontecimientos que dentro del trabajo en equipo que se esté ejerciendo ya se encuentre alguien más liderando. (Navarro y Díaz, 2015)

Dentro del ambiente laboral una persona con altas capacidades en inteligencia interpersonal, tiene la habilidad de mejorar el entorno social que le rodea por medio de la motivación, así como la seguridad que ejerce hacia su equipo de trabajo por medio de las destrezas correspondientes a la comprensión de los entornos, como a la facilidad de adaptación tanto para sí mismo como para los demás por medio de la explotación de las fortalezas que tiene cada uno de los miembros del equipo de trabajo, facilitando el desempeño del grupo en productividad y en facilidades sociales con las demás personas que hacen parte de ese ambiente laboral. (Navarro y Díaz, 2015)

Las facilidades brindadas por medio del sujeto que tiene una mayor inteligencia interpersonal reducen el estrés dentro de los ambientes de trabajo, y permite una mayor socialización de los

procesos y relaciones sociales con cada uno de los miembros que hacen parte de la compañía.  
(González, L., González, P. y Sandoval, 2013)

#### 4.2.6. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad que tiene una persona para optar por las mejores decisiones dentro de su entorno con la finalidad de encontrar una solución para resolver un problema, la manera de solucionar un conflicto, la forma que genera mayores facilidades para el alcance de objetivos y metas así como el modo de comunicarse asertivamente por medio de un manejo adecuado de las relaciones inter-personales que tienen el propósito de originar parte de la solución a las necesidades que tiene el individuo. (Fernández, 2013)

La forma en la que interactúa la inteligencia emocional por medio de las emociones en el sujeto, es a través de un manejo adecuado de estas, proporcionándole al individuo la posibilidad de acomodar las emociones según la necesidad, el momento, el modo y el propósito que requiera el acontecimiento. Una forma de explicar lo anteriormente mencionado es el enfado que puede llegar a tener un empleado con cargo de jefatura en una empresa con su equipo de trabajo por la presión psicológica ejercida en una contingencia, siendo consiente el colaborador con cargo de jefatura como cada palabra, expresión, circunstancia y tono de voz utilizado así como todos los elementos que hacen parte de la comunicación pueden generar consecuencias en forma de resultados constructivos o destructivos en los miembros del grupo de trabajo, funcionando como un mecanismo de motivación para su equipo o por el contrario como un elemento que tiene la finalidad de amonestar a los colaboradores por medio de los rangos de jerarquía dentro de una organización. (Cali, Fierro y Sempértegui, 2015)

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante recalcar que una persona con una inteligencia emocional desarrollada no solamente gestiona sus propias emociones, sino que a la vez, es consciente de cómo interactúan sus emociones en los individuos que le rodean y hacen parte de su entorno mediante su propio comportamiento, y simultáneamente es consecuente en como dicho comportamiento genera una influencia en la conducta de otras personas interactuando a través de las emociones de los demás. (Fernández, 2013)

La inteligencia emocional al influir de manera contundente en las relaciones sociales que puede tener un individuo así como en las decisiones tomadas por este, se hace importante destacar que también afecta el clima laboral por medio de la práctica que se ejerce a través del liderazgo, teniendo por medio de este la finalidad de fortalecer al grupo de trabajo en sus debilidades y encaminarlos mediante una ruta eficiente con el propósito del alcance de objetivos y metas. De esta manera, aumentando la productividad y a la vez permitiendo la toma de decisiones asertivas dentro del desarrollo de los procesos encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas asignados por la organización en la que laboran los colaboradores. (Cali, Fierro y Sempértegui, 2015)

Es importante destacar en este punto, que una persona con una inteligencia emocional desarrollada tiene conciencia de sus propias emociones, así como tiene conciencia sobre las emociones de su entorno social, sabiendo enfocar sus propias emociones de manera juiciosa y proyectando una estrategia sobre el comportamiento de las personas que le rodean para conseguir una finalidad concreta encaminada hacia la trayectoria para el alcance de objetivos y metas. (Fernández, 2013)

Según (Goleman, 2010) todos los seres humanos tienen inteligencia emocional, sin embargo, algunas personas la tienen más desarrollada que otras. La inteligencia emocional se divide en 4 fases que trabajan de manera concurrente, las cuales son:

#### 4.2.6.1. Conciencia de las propias emociones.

En esta fase la persona desarrolla la capacidad de comprender así como de identificar las emociones que puede sentir en un momento determinado, al identificar y comprender sus propias emociones discierne la manera en la que estas afectan su comportamiento dentro de situaciones determinadas y las consecuencias positivas o negativas que estas pueden llegar a generar.

(Goleman, 2010)

#### 4.2.6.2. Manejo de las propias emociones.

En esta fase el sujeto desarrolla la capacidad de ejercer un control sobre sus propias emociones, conduciéndolas a un proceso de productividad mediante la conciencia de sus propias emociones por medio de la comprensión, en la cual la persona advierte su propio comportamiento determinando el progreso que tiene la emoción que está experimentando, proporcionando así, la probabilidad de enfocar esa emoción para utilizarla con un fin específico dependiendo del acontecimiento que esté viviendo el sujeto, y así orientarla a una ruta provechosa para la misma persona dentro de las circunstancias que se estén presentando, adiestrando la forma como utiliza sus emociones de forma productiva para alcanzar una meta.

(Goleman, 2010)

Es importante destacar que una persona con poco manejo de sus propias emociones se deja llevar por las mismas, las cuales no tienen un procedimiento funcional y a su vez suelen causarle

problemas al sujeto en acontecimientos en las que las emociones son llevadas al extremo y no se suelen expresar de forma correcta como sucede con la ira, el miedo, la tristeza, el asco y cualquier otra emoción que no sea regulada ni permita al sujeto la facilidad de obtener una productividad por medio de la emoción presentada. (Goleman, 2010)

#### 4.2.6.3. Consciencia de las emociones de los demás.

En esta etapa el individuo desarrolla la capacidad de observar y entender como las personas que hacen parte de su entorno social conciben sus emociones y de igual modo la forma como razonan considerando la estructura emocional que ejerce influencia sobre su comportamiento, esto le permite al individuo analizar como las emociones involucran cambios dentro de la conducta de las personas que le rodean. (Goleman, 2010)

#### 4.2.6.4. Manejo de las emociones de los demás.

En esta fase, la persona discierne con mayor facilidad la consciencia de las emociones de los demás, permitiéndole ajustarse al comportamiento del entorno social que le rodea, de esta manera poder ejercer influencia en las personas que se encuentran a su alrededor por medio de acciones proyectadas a la consecución de un propósito determinado encaminado al logro sobre las necesidades de la persona con una inteligencia emocional desarrollada. (Goleman, 2010)

Es importante destacar que una persona con una inteligencia emocional desarrollada dentro de las empresas es un instrumento clave para el alcance de objetivos y metas dentro de los equipos de trabajo, permitiendo y facilitando los procesos interpersonales que tienen las personas que hacen parte del ejercicio encaminado al trabajo en equipo. (Goleman, 2010)

La capacidad de entender la forma como las emociones influyen en su propia persona así como también influyen en los demás le brinda facilidades a la personas que tiene desarrollada su inteligencia emocional de generar una cohesión en las relaciones del entorno social que hace parte su estructura como individuo en cuanto a la convivencia, lo que permite una mejora significativa del ambiente laboral mediante la facilidad de relacionarse con los demás disminuyendo el estrés en los colaboradores, fortaleciendo sus relaciones personales y mejorando su salud mental. (Goleman, 2010)

#### 4.2.7. Liderazgo

Son diversas las definiciones que existen sobre liderazgo, por lo cual, se considera como la definición de liderazgo es colectiva y dinámica la cual evoluciona conforme el concepto adiciona nuevos componentes. Sin embargo, lo más importante a destacar dentro del concepto de liderazgo es la influencia que la persona considerada como líder es capaz de ejercer sobre sus seguidores o los individuos que le acompañan con una finalidad concreta encaminada a la solución de un problema o a la consecución y alcance de un objetivo. (Achua y Lussier, 2011)

De esta manera, es importante destacar que la definición de líder se basa en las cualidades, destrezas y conocimientos que tiene una persona, implicando una conducta la cual tiene la finalidad y la capacidad de influir en el comportamiento de diferentes sujetos para alcanzar y lograr objetivos y metas así como encontrar la solución a problemas que suele tener en común el líder con sus seguidores para el beneficio colectivo, sin embargo, también existen acontecimientos en los que un líder puede utilizar a sus seguidores para alcanzar una meta individual la cual genera únicamente recompensa para sí mismo. (Achua y Lussier, 2011)

Teniendo en cuenta que una persona que es considerada líder tiene la capacidad de influir, es importante destacar que una de las destrezas que tiene el líder para lograr la capacidad de la influencia es el carisma, por medio del cual se ejerce la motivación como competencia usando esta como estímulo positivo en sus seguidores con la finalidad de producir dominio, autoridad y poder conjuntamente con entusiasmo sobre los individuos que hacen parte de su entorno social, psicológico, laboral, cultural, familiar y político. (López, 2013)

Uno de los pilares en los que se soporta la influencia que tiene un líder es la confianza, la cual tiene como estructura la seguridad en sí mismo como persona simultáneamente con la seguridad que el líder debe manifestar a sus seguidores con el propósito operar exitosamente dentro de un ambiente específico y encaminado a un propósito determinado. Por otro lado, se hace importante resaltar que la confianza que tiene un líder hacia su propia persona tiene como base los conocimientos sólidos y prácticos dentro de procesos o gestiones en los que el líder se desarrolla los cuales son adquiridos por medio del estudio juicioso y del mismo modo por medio de la experiencia en forma de ensayo y error orientado a obtener el acierto dentro de ambientes específicos. (Achua y Lussier, 2011)

Por otro lado, el liderazgo se cimenta en un objetivo en común que tiene un grupo de personas o un grupo de trabajo, es el líder quien ejerce influencia para poder alcanzar un objetivo por medio de un esfuerzo colaborativo. Es importante resaltar que los objetivos son más fáciles de alcanzar por medio de la visión que tiene un líder, la cual se fundamenta en la forma como el líder observa el entorno, permitiéndole acomodar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos con mayor facilidad. (López, 2013)

Por otra parte, una de las destrezas prioritarias que debe desarrollar un líder es la comunicación asertiva permitiéndole esta al líder comunicarse de manera eficiente, amigable y empática. La comunicación asertiva le permite al líder saber cómo decir la información que desea suministrar e igualmente le permite anticipar la forma como le afectaría a la otra parte involucrada en la conversación por todos los contextos que abarca el proceso de comunicación.

Hace parte dentro del proceso de liderazgo saber que las personas son recursos y a la vez entre mayor sea su utilidad como recurso mayor será su aporte a los procesos de la organización. Para la comprensión de esta información es importante destacar que el liderazgo no necesariamente debe ser individual, dentro de los colectivos de personas hay grupos líderes que tienen la capacidad de aportar ideas por medio de su creatividad para que la empresa sea más eficiente. Las empresas que tienen patrones de liderazgo fuertemente arraigados fomentan inversiones a corto y largo plazo en los conocimientos de sus empleados por medio de capacitaciones y estudios de postgrado con el propósito de generar una mejor formación profesional para un avance dentro de las gestiones de productividad en la organización. (López, 2013)

Otra forma en la que las empresas que ejercen el liderazgo potencian sus recursos humanos, es a través de los planes de carrera los cuales tienen como base trabajar sobre las debilidades de los colaboradores para convertirlas en fortalezas y en terminar de solidificar los conocimientos que tienen los trabajadores ya como fortalezas con la finalidad de perfeccionarlos. Por otro lado los planes de carrera potencian las destrezas de los trabajadores y a la vez juegan un papel importante en la retención de personal capacitado para que dicho personal vaya ascendiendo en

cargos críticos de la organización posicionándola dentro de los nichos de mercado e igualmente manteniendo la satisfacción laboral de los empleados. (López, 2013)

Teniendo como base lo anterior es importante mencionar que el liderazgo individual así como el liderazgo empresarial tienen un fuerte predominio sobre el clima laboral mediante diferentes factores que mejoran la salud mental de los trabajadores, entre las más importantes se encuentran la sensación de seguridad del colaborador en su puesto de trabajo, metas claras junto con equidad para conseguirlas así como facilidad de relacionarse dentro de un equipo de trabajo por la empatía generada por el líder manteniendo relaciones sociales productivas encaminadas a la utilización correcta de las ideas y destrezas de cada uno de los miembros de trabajo para solucionar un problema o el alcance de objetivos. (Achua y Lussier, 2011)

#### 4.2.8. Resolución de conflictos

Para entender cómo funciona la resolución de conflictos es importante empezar por la explicación de lo que es un conflicto. Un conflicto desde la perspectiva de diferentes autores es la oposición de ideas y comportamientos entre dos o más personas que pueden tener o no los mismos intereses y que para el alcance de sus objetivos entran en confrontación generando malestar y un estado nervioso de la parte o partes afectadas pero no necesariamente fomentando violencia entre las personas involucradas lo cual obedece a lo que los sujetos consideren como gravedad dentro de la situación. (Álvarez, López y Ortego, 2011)

Basado en lo anterior se puede concebir que los seres humanos tienen sus propios intereses y propósitos como individuos pensantes que son dentro de un entorno social, laboral, familiar, etc... en el cual se desenvuelve y del que también hace parte. Teniendo en cuenta que las

necesidades de todas las personas son diferentes aun dentro del mismo núcleo familiar y que para el alcance de los objetivos y metas que tiene una persona dentro de su vida se necesitan destrezas, habilidades, recursos, capacidades, etc..., la forma como se considera desde la perspectiva de cada sujeto de obtener los medios necesarios para el alcance de sus propósitos no siempre es la más adecuada, y el comportamiento que se implica para relacionarse con el entorno social con la finalidad de alcanzar sus metas no siempre es el mejor por lo cual al estar relacionados como sujetos en un entorno social que está conformado por individuos pensantes y con su propia perspectiva de comprender los acontecimientos que se presentan suelen presentarse sucesos dentro de los cuales la perspectiva de los diferentes individuos referente al comportamiento y comunicación de las personas con las cuales se están relacionando así como la forma en la realizan acciones premeditadas con una finalidad determinada entran en oposición conformando un conflicto, generando desacuerdo y desde la perspectiva de las partes involucradas en cuanto a la gravedad del comportamiento de la parte que se encuentra generando oposición puede desarrollarse violencia dentro del acontecimiento. (Acevedo y Rojas, 2016)

Desde la perspectiva de la teoría de resolución de conflictos, la capacidad que tiene una persona para resolver conflictos en su vida cotidiana fomenta diversas destrezas que hacen parte del comportamiento humano, las cuales aportan diferentes ventajas en la forma de relacionarse con los demás así como a la salud mental que tiene el individuo y las personas que le rodean dentro de los diferentes entornos y ámbitos en los que se desarrolla el sujeto a través del incremento de la calidad en los vínculos emocionales y sociales que tiene el individuo con el entorno que le rodea. (Álvarez, López y Ortego, 2011)

Es importante destacar que dentro de la evolución del ser humano se encuentran diferentes procesos que lo enmarcan hacia la productividad, basado en las necesidades que ha venido teniendo como especie principalmente la obtención del alimento y la seguridad suya y de las personas que considera hacen parte de su entorno familiar y social, razón por la cual, cuando el ser humano empieza a establecerse socialmente, obtenían mayor jerarquía aquellos individuos que tenían mejores destrezas para la caza y la defensa del hogar adquiriendo de la misma manera mayores derechos por encima de los demás miembros de aquellas sociedades incluyendo el apareamiento, sin embargo, la misma evolución ha priorizado que la inteligencia es la que establece hoy la jerarquía del individuo ya que de la misma fluyen las ideas permitiendo el descubrimiento y materialización de nuevas tecnologías que le permiten al ser humano vivir con mayor comodidad y proveer las necesidades a su familia con mayor facilidad, permitiendo además mejorar su economía siendo esta la que permite aumentar el poder adquisitivo para la consecución de las necesidades y comodidades que se pueden adquirir como persona y ser social. (Bernal, 2012)

Sin embargo, es importante destacar que es a partir de la resolución de conflictos que el ser humano se permite solidificar una sociedad estable que se encarga de fomentar leyes y normas para el establecimiento de los derechos que tiene cada persona estableciendo un orden para la solución de problemas y permitiendo la generación de la igualdad entre los seres humanos, consintiendo así, una estructura social que le permite a la persona como individuo obtener mayor economía y las comodidades que proceden de la misma, pero al mismo tiempo, respetando los derechos que tienen las demás personas que hacen parte de una estructura social favoreciendo la equidad entre los individuos y fomentando la solución de problemas y conflictos por medio de

un procedimiento más amable y viable en contraprestación al daño generado por la violencia.  
(Castro y Jaramillo, 2014)

Es importante destacar que en el proceso de resolución de conflictos entre las diferentes partes involucradas se genera respeto hacia la contraparte que forma sitio en el conflicto llegando a acuerdos de manera tranquila y viable que permitirán que todas las partes que forma sitio en el conflicto queden satisfechas. A causa de una resolución de conflictos de manera viable y civilizada entre las partes donde todas las personas que se encuentran involucradas dentro del conflicto se sienten satisfechas con la solución, las relaciones sociales se fortalecen dando a lugar a una buena convivencia y mejora del ambiente social, laboral y todos los entornos que abarca el ser social humano. (Azcune, 2013)

Por otra parte, se puede concebir que al saberse resolver los conflictos de una manera viable y civilizada, se reduce la tensión entre las partes involucradas dentro del conflicto permitiendo que los sujetos vuelvan a un estado de ánimo tranquilo, así reduciendo el estrés y mejorando la salud mental de las personas que hacen parte de un entorno específico. (Lucaya, Dalmau y Ferrer, 2015)

Es importante aclarar que al realizarse la resolución de conflictos se genera mayor comprensión de las necesidades de las personas que hacen parte del entorno cotidiano del individuo aumentando la capacidad de empatía entre las partes involucradas en ese entorno, lo que aumenta las probabilidades de resolver problemas con mayor facilidad al tener afinidad con las personas con las que se relaciona socialmente dentro de espacios, ambientes y entornos característicos. (Arboleda, 2016)

### **4.3. Apuntes acerca de la aplicación de estrategias con el propósito de fortalecer habilidades blandas en los trabajadores**

Para las empresas no es un secreto que la motivación que tienen los empleados dentro de una compañía es un factor importante para mejorar la productividad, si bien es cierto, que el factor económico así como la estabilidad laboral son elementos que generan un incentivo para que un empleado sea productivo y tome la decisión para trabajar en una empresa determinada, en las últimas décadas las nuevas generaciones han confirmado que el factor económico no es el factor principal por el cual las nuevas generaciones como fuerza laboral toman la decisión de generar sentido de pertenencia para la empresa en la que trabajan. (Olarte, 2017)

Como se mencionó en el párrafo anterior para las nuevas generaciones hay prioridades por encima de la compensación monetaria que reciben de una empresa para sentirse satisfechos dentro de la compañía, si bien es cierto, que todos los colaboradores de una empresa tienen una aspiración salarial que debe estar cubierta, las nuevas generaciones afirman que ellos como personas buscan una empresa para incorporarse a la misma por la aspiración salarial, no obstante, lo que genera el sentido de pertenencia de las nuevas generaciones a la compañía a la que se han incorporado es la forma como se sienten emocionalmente desarrollando el trabajo para el que fueron contratados mediante el progreso que les ofrece la empresa para su vida profesional, así como el ambiente laboral que viven día a día dentro de la empresa optando siempre por la calidad de vida antes que por la compensación monetaria. (Guzmán, 2017)

La calidad de vida que tiene la capacidad de ofrecer una empresa esta determina por ciertos factores determinantes entre los cuales principalmente se encuentran involucrados el salario, las oportunidades de crecer y progresar dentro de la compañía así como el clima laboral. De los

factores presentados el más importante de todos es el clima laboral teniendo en cuenta que si bien el factor económico aumenta la probabilidad de atraer empleados calificados la única forma de retenerlos es mediante la sensación de bienestar de los trabajadores dentro de la empresa. (Garcia y Amparo, 2017)

El clima laboral está determinado por los elementos socio culturales que hacen parte de la empresa, los cuales, a través del rol social que tiene el colaborador dentro de un espacio laboral, así como las destrezas que tengan los trabajadores de la compañía para fortalecer los vínculos afectivos con los compañeros de trabajo generan la percepción de aprobación y aceptación de los nuevos empleados, los cuales se ven motivados a cuidar y preservar su empleo con el cual sienten afinidad y sentido de pertenencia por medio de un estímulo social vinculado a la motivación laboral que tiene el propósito de generar bienestar para disminuir la rotación de personal y aumentar la productividad. (Auz y Polonia, 2014)

La forma de reforzar las habilidades sociales que tiene una empresa encaminadas a preservar su personal calificado y aumentar su productividad, es por medio del fortalecimiento de las habilidades blandas, las cuales posibilitan una metodología en forma de palanca para la consolidación de destrezas y habilidades que le permitan a los colaboradores interactuar de manera eficiente con sus compañeros de trabajo para el alcance de objetivos y metas determinados de manera conjunta con la estimulación generada por un clima laboral agradable que genere motivación a los empleados de la empresa. (Alcaldía mayor de Bogotá, 2018)

## **5. Aspectos metodológicos**

Estado del Arte

El trabajo presentado se encuentra conformado en un estado del arte que brinde respuesta al problema planteado, por lo tanto involucra la conformación de un proceso que evalúe de manera crítica y objetiva documentación del contenido del trabajo. Es importante destacar que un estado del arte busca un contexto específico tomando como base el problema presentado y orientando la información en un estudio juicioso por parte del investigador mediante una descripción precisa y detallada del material documental escogido para la observación y deliberación de dicho material. (Guevara, 2016)

Se destaca dentro del estado del arte el análisis hermenéutico que se ha de realizar para la construcción del trabajo y se entiende que el objeto de estudio del mismo debe ser crítico con la finalidad implementar dentro de su significado las definiciones que hacen parte de la estructura del trabajo proyectando así un análisis técnico del conocimiento investigado. (Guevara, 2016)

Se hace importante destacar que el estado del arte en lo correspondiente a maestría y doctorado le facilita al estudiante la delimitación del problema así como el objeto de estudio a investigar por medio de una gestión rigurosa y concreta enfocada a la sistematización de datos a causa de la información excesiva que puede contener cada tema que se indaga dentro del proceso de investigación. (Guevara, 2016)

Se puede definir el estado de arte como una investigación que indaga investigaciones, permitiendo recopilar información sobre un tema específico que ha sido inquirido por diferentes investigadores con la finalidad de compilar y actualizar toda la información sobre el tema a tratar incluyendo estrategias, informes, herramientas e instrumentos y todo el conocimiento productivo que se puede generar a partir de la recopilación de información sobre el tema de investigación. (Guevara, 2016)

Teniendo en cuenta que el estado del arte es la recopilación de información de diferentes investigaciones, el mismo se puede entender como un enfoque epistemológico cuyo objetivo es reconstruir un tema de investigación mediante la interrelación de diferentes constructos de conocimientos orientados hacia el mismo tema de investigación, o en su defecto que tengan algún tipo de relación con el tema de investigación. (Guevara, 2016)

Se hace importante matizar que la unificación de criterios que se puede realizar por medio del estado del arte permiten que el investigador, no solamente amplíe el conocimiento que se tiene sobre un tema específico en envergadura, sino además tiene como objetivo de generar nuevos conocimientos mediante el discernimiento que obtiene el investigador por medio de la comprensión crítica a partir del análisis e interpretación que se realiza sobre documentos existentes. (Gómez, Galeano y Jaramillo, 2015)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se hace evidente la necesidad de conectar criterios de tal forma se pueda recuperar información viable de investigaciones realizadas con anterioridad, y así mismo por medio de la información recopilada la misma pueda ser actualizada y utilizada para nuevas investigaciones las cuales irán permitiendo el crecimiento del tema de investigación. (Gómez, Galeano y Jaramillo, 2015)

Para la realización de un estado del arte de forma eficiente, la información que será utilizada debe pasar por 3 fases entre las cuales la primera es un proceso de categorización con la finalidad de verificar si la información que se va a utilizar es realmente viable para la construcción del estado del arte, seguido de la categorización de la información que realiza un proceso de clasificación de la información por parte del investigador permitiéndole catalogar la información de manera productiva teniendo en cuenta el tema y enfoque sobre los que el investigador realiza

su indagación. Por último se encuentra la fase de contextualización en la que el investigador materializa y compila el conocimiento investigado de las diferentes investigaciones estudiadas para la resolución del planteamiento del problema propuesto por el investigador así como los objetivos que debe alcanzar el trabajo de investigación. (Calderón, Londoño y Maldonado, 2016)

Por otro lado, el estado del arte al ser una recopilación de información documental se encuentra relacionada dentro de la teoría hermenéutica por la representación que proyecta el investigador dentro de la interpretación de textos para la adquisición de conocimientos, los cuales a su vez se materializan dentro de la teoría heurística, dando como resultado a un investigador que utiliza métodos, estrategias y criterios que le permitan generar nuevo conocimiento en el proceso de investigación. (Guevara, 2016)

Es importante recalcar la necesidad que tiene el trabajo de investigación del estado de arte para conservar el conocimiento ya adquirido en anteriores investigaciones, para por medio de este poder generar nuevo conocimiento en las investigaciones que procederán a futuro. Sin embargo, así mismo se hace necesario que cada ocasionalmente se realicen procesos de investigación cualitativa en estado del arte para la unificación de criterios y la continua conservación del conocimiento. (Gómez, Galeano y Jaramillo, 2015)

## **5.1 Enfoque y tipo de investigación**

La monografía que se desarrolla dentro del presente trabajo tiene un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental.

## **5.2 Fases del trabajo**

Para el desarrollo del presente proyecto, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Diseño del estudio. Esta fase corresponde a la delimitación del estudio, específicamente la determinación del tipo de documentos a ser incluidos en el análisis. Los documentos debían incluir: Documentación de la última década basada en la definición de habilidades blandas y estrategias utilizadas por empresas con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores que hayan sido implementadas en países de habla hispana.
- b) Sistematización y análisis de información. Esta fase corresponde a la estructuración de una matriz de sistematización a partir de categorías preestablecidas y emergentes. Las categorías corresponden a: (1) Relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad. (2) Estrategias utilizadas por empresas en la última década con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores.
- c) Análisis y conclusiones. En esta fase se analizarán de forma crítica y objetiva, los resultados obtenidos con la revisión de documentación realizada.

### **5.3. Características establecidas para la determinación de documentación a ser incluida en el estudio**

Para el desarrollo del estudio se seleccionaron artículos y material bibliográfico que mostraron:

- Información documental de la definición de habilidades blandas.
- Información documental de la relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral, rotación de personal y productividad.
- Información documental de estrategias utilizadas por empresas en la última década con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores

- Periodo de la última década
- Delimitado a países de habla hispana,

Para la verificación de la originalidad del texto construido se utilizó la herramienta Turnitin

<https://www.turnitin.com/es>

## 6. Resultados y Análisis

Tabla 1

<i>Relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad</i>	
Habilidad Blanda	Relación e Influencia
Comunicación Asertiva	<ul style="list-style-type: none"><li>- La comunicación asertiva es una facilitadora para una buena convivencia dentro de la compañía mejorando el clima laboral y la salud de los colaboradores. (Castaño, C., y Navarro, D. 2013)</li><li>- La comunicación es una de las herramientas con mayor importancia en los procesos de negociación mejorando la productividad empresarial. (Martínez, R. 2011)</li><li>- Los canales adecuados de comunicación facilitan la gestión de comunicación disminuyendo la probabilidad de conflicto y mejorando así la salud mental de los trabajadores. (Balarezo, T. 2014)</li><li>- La comunicación asertiva al ser amable y eficiente disminuye la rotación de personal por la sensación de agrado dentro de la compañía por parte de los colaboradores. (Gutiérrez, L. 2018)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación asertiva es generadora de motivación soportada en la seguridad laboral que esta produce en los trabajadores de la compañía disminuyendo la rotación de personal. (Algarín, L. 2014)</li> </ul>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una persona resiliente tiene mayor probabilidad de adaptarse a los acontecimientos con el propósito de hallar una solución a un problema disminuyendo el estrés laboral y mejorando la salud de los trabajadores. (García, M., y Domínguez, E. 2013)</li> <li>- Una persona resiliente se acomoda con mayor facilidad dentro de las relaciones sociales permitiendo mejor disposición en la solución de conflictos dentro de la organización mejorando el clima laboral. (Zarate, 2012)</li> <li>- Una persona resiliente sabe ajustar mejor las cargas emocionales a su comportamiento permitiéndole disminuir el estrés y mejorar su salud mental. (Sanín, 2017)</li> <li>- Una persona resiliente tiende a generar actitud positiva ante las adversidades aumentando las probabilidades de ser menos emotivo y más lógico</li> </ul>

	<p>ante eventos que necesitan una solución racional mejorando la productividad. (Zarate, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Una persona resiliente al tener una autoestima en alto grado tiende a tener mayor seguridad sobre sí misma mejorando las relaciones sociales con las cuales el colaborador genera vínculos emocionales disminuyendo el estrés laboral y mejorando la salud mental. (Hernández, 2015)</li><li>- La actitud positiva de una persona resiliente tiene la característica de influenciar al entorno social que le rodea aumentando la motivación dentro de su grupo de trabajo y aumentando así la productividad. (Sparisci, 2013)</li><li>- La flexibilidad cognitiva que tiene una persona resiliente le permite adaptarse con mayor facilidad a cambios bruscos modificando comportamientos y pensamientos de manera rápida y eficiente disminuyendo el estrés laboral y mejorando la salud mental. (Introzzi, Canet, Montes, Lopez y Mascarello, 2014)</li><li>- Dentro del ambiente de trabajo la facilidad de adaptarse con facilidad a los acontecimientos le</li></ul>
--	--

	<p>generan tranquilidad al trabajador disminuyendo el estrés laboral y mejorando su salud mental.</p> <p>(Introzzi, Canet, Montes, Lopez y Mascarello, 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La resiliencia en colectivo permite que las fortalezas del grupo suplan las debilidades individuales permitiendo el alcance de metas y objetivos con mayor facilidad aumentando así la productividad.</li> </ul> <p>(Uriarte, 2013)</p>
<p>Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empatía le permite ayudar al trabajador con interés genuino y altruista a los compañeros de trabajo mejorando las relaciones sociales y generando por medio del soporte emocional salud mental dentro del equipo de trabajo. (Ortiz, 2014)</li> <li>- La empatía de una persona genera seguridad en los grupos de trabajo mejorando la estabilidad laboral y disminuyendo la rotación de personal. (Ortiz, 2014)</li> <li>- Una persona empática tiene mayor probabilidad de saber cómo se sienten sus compañeros de trabajo permitiéndole generar un apoyo emocional a su grupo de trabajo disminuyendo el estrés, optimizando la actitud de los colaboradores y mejorando la salud mental. (Ortiz, 2014)</li> </ul>

- Una persona empática por medio del altruismo propio hacia sí mismo como hacia los demás tiene mayor facilidad para relacionarse socialmente generando vínculos emocionales solidos lo que disminuye el estrés laboral, mejora la salud mental y disminuye la rotación de personal. (Pérez, 2018)
- Los colaboradores con empatía generan mayor confianza a su grupo de trabajo al tener conocimiento estos que recibirán apoyo incondicional por el altruismo de la persona empática aumentando la productividad. (Pérez, 2018)
- Por las afinidades empáticas que tiene una persona genera mayor sensación de seguridad a los trabajadores que le rodean disminuyendo el estrés y mejorando la salud mental de los colaboradores de una empresa. (Pérez, 2018)
- Una persona empática por la afinidad emocional que siente con los compañeros de trabajo desarrolla mayores facilidades en los procesos de comunicación mejorando así la salud mental. (Ortiz, 2014)

<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facilita alcanzar objetivos y metas con mayor facilidad aumentando la productividad. (Toro, 2015)</li><li>- Permite alcanzar objetivos y metas que en ocasiones no se pueden alcanzar de forma individual mejorando la productividad. (Ríos, 2017)</li><li>- La interacción social al trabajar en equipo genera motivación para los miembros que hacen parte del equipo de trabajo aumentando así la productividad. (Toro, 2015)</li><li>- Se genera mayor responsabilidad individual para cada uno de los miembros al tener un compromiso colectivo estableciendo vínculos emocionales fuertes lo que disminuye el estrés laboral y mejora la salud mental. (Ríos, 2017)</li><li>- A partir del trabajo en equipo y de las relaciones sociales se genera confianza en los miembros del equipo de trabajo aumentando la seguridad emocional dentro del área laboral y así reduciendo el estrés laboral y mejorando la salud mental de los trabajadores. (Toro, 2015)</li><li>- Las fortalezas del grupo de trabajo sustituyen las debilidades individuales generando seguridad en</li></ul>
--------------------------	---

	<p>cada una de los miembros del equipo disminuyendo la rotación de personal. (Ríos, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores tienen mayor facilidad de generar relaciones sociales y emocionales dentro del ámbito laboral, fortaleciendo así su entorno social y emocional y mejorando la salud mental de los colaboradores de la compañía y disminuyendo el estrés laboral. (Toro, 2015)</li> </ul>
<p>Inteligencia interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera facilidad en el trabajador para relacionarse socialmente accediendo así a vínculos emocionales estables que disminuyen el estrés y mejoran la salud mental del colaborador y las personas con las que se relaciona. (González, L., González, P. y Sandoval, 2013)</li> <li>- Al recibir información del entorno y las circunstancias presentes en el proceso de comunicación le permite al colaborador adaptarse a los escenarios que se le presenten de forma viable manteniendo una comunicación asertiva en todo momento, esto genera estabilidad emocional en el círculo social del colaborador y a partir de la misma</li> </ul>

	<p>una mejora en la salud mental. (Navarro y Díaz, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajador puede adaptarse y modificar su comportamiento de manera asertiva dentro de su entorno social y laboral permitiéndole asumir un rol de miembro del grupo de trabajo o de líder en las situaciones que la persona considere que lo requiera aumentando la productividad. (González, L., González, P. y Sandoval, 2013)</li> <li>- Al sentirse identificados con el entorno social, espacial, circunstancial y temporal puede utilizar de forma viable los instrumentos que tiene a su alcance para la solución de un problema, la materialización de una idea y el constructo de destrezas para alcanzar una meta mejorando la productividad. (Navarro y Díaz, 2015)</li> </ul>
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un colaborador con inteligencia emocional desarrollada tiene la capacidad de optar por las decisiones más favorables dentro de acontecimientos bruscos, solución de problemas y resolución de conflictos mejorando la productividad. (Fernández, 2013)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Una persona con inteligencia emocional desarrollada puede acomodar sus propias emociones según la necesidad del acontecimiento para darles productividad y mantener las relaciones sociales de manera viable, aumentando la productividad, disminuyendo el estrés laboral y mejorando la salud mental de los trabajadores. (Cali, Fierro y Sempértegui, 2015)</li><li>- Un trabajador con inteligencia emocional desarrollada tiene la capacidad de utilizar la forma como se sienten los demás con el propósito de generar motivación en su entorno social aumentando así la productividad, mejorando las relaciones sociales y manteniendo estable el clima laboral. (Fernández, 2013)</li><li>- Los trabajadores que se encuentran alrededor de una persona que tiene inteligencia emocional desarrollada sienten seguridad laboral mediante la forma como se relacionan disminuyendo la rotación de personal y mejorando la salud mental de los colaboradores. (Cali, Fierro y Sempértegui, 2015)</li></ul>
--	---

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Un colaborador líder tiene la capacidad de influir en el equipo de trabajo aumentando la motivación del grupo y mejorando la productividad. (Achua y Lussier, 2011)</li><li>- Un líder genera confianza por medio de su carisma aumentando seguridad laboral en los trabajadores y disminuyendo la rotación de personal. (López, 2013)</li><li>- Un líder tiene la capacidad de explotar las fortalezas de su equipo de trabajo permitiendo que estas suplan las debilidades individuales aumentando la productividad. (Achua y Lussier, 2011)</li><li>- Un líder maneja comunicación asertiva mejorando las relaciones sociales del grupo permitiendo así por medio de relaciones estables disminuir el estrés laboral y mejorar la salud mental de los colaboradores. (Achua y Lussier, 2011)</li><li>- El liderazgo colectivo de una organización permite por medio de estrategias educativas aumentar el conocimiento de los colaboradores mejorando así su creatividad y aumentando la productividad. (López, 2013)</li></ul>
-----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas que manejan liderazgo colectivo utilizan planes de carrera permitiendo que los colaboradores se eduquen y perfeccionen la experiencia dentro de roles laborales generando trabajadores capacitados los cuales asumirán cargos de nivel más elevado disminuyendo la rotación de personal y aumentando la productividad. (López, 2013)</li> <li>- La estabilidad y educación que generan los planes de carrera a través de las empresas que manejan liderazgo colectivo permiten al trabajador obtener mayor seguridad de estabilidad laboral y aumentar sus conocimientos académicos disminuyendo la rotación de personal, aumentando la productividad y mejorando el ambiente laboral. (López, 2013)</li> </ul>
Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La resolución de conflictos genera equidad entre las partes involucradas dentro de un entorno laboral independientemente de las jerarquías permitiendo así una sensación de igualdad entre los trabajadores lo que reduce la rotación de personal. (Castro y Jaramillo, 2014)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma viable de resolver conflictos genera respeto hacia la contraparte involucrada dentro del conflicto mejorando las relaciones sociales del entorno laboral y así mismo mejorando el clima laboral. (Azcune, 2013)</li> <li>- La resolución de conflictos permite generar acuerdos equitativos entre las partes interesadas generando satisfacción para cada una de las partes mejorando el clima laboral. (Azcune, 2013)</li> <li>- Al resolverse un conflicto se reduce la tensión para los sujetos que hacían parte del conflicto disminuyendo el estrés y mejorando la salud mental de los trabajadores. (Lucaya, Dalmau y Ferrer, 2015)</li> <li>- Una resolución de conflictos viable genera empatía por el entorno social mejorando el clima laboral y disminuyendo la rotación de personal. (Álvarez, López y Ortego, 2011)</li> <li>- Una resolución de conflictos viable disminuye los tiempos del conflicto aumentando y las distracciones generadas por el mismo aumentando la productividad. (Arboleda, 2016)</li> </ul>
--	--

Elaboración propia

## 7. Discusión

Una de las prioridades que tienen las habilidades blandas, que además, es una particularidad que tienen todas las habilidades blandas en común, es la influencia en el fortalecimiento de los vínculos sociales que tienen los colaboradores de una compañía. Es importante destacar que cuando los vínculos sociales dentro de una empresa son estables, el estrés se reduce permitiendo la interacción entre los colaboradores por medio de comportamientos viables encaminados a un ambiente laboral más amigable y por lo tanto a un sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa en la que trabajan dando a lugar a una disminución de la rotación del personal.

(Ortega, 2016)

Por otro lado, si bien es cierto que las habilidades blandas generan aportes significativos a la lealtad de los colaboradores, a una mejora del clima laboral, así como a la productividad, es una necesidad por parte de las empresas realizar un fortalecimiento de las habilidades blandas en los empleados con el propósito de poder retener a trabajadores capacitados, así como disminuir los procesos y costos que generan la adquisición de nuevo personal competente, que pueda mantener a flote a la compañía dentro de los nichos de mercado los cuales en la actualidad son cambiantes y emergentes. (Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales, 2016)

Es viable destacar que los empleados, especialmente en referencia a las nuevas generaciones, en la actualidad buscan un proceso de aprendizaje, así como crecimiento personal y profesional en conjunto con la adquisición de conocimientos que se pueda adquirir en una empresa por medio de la experiencia, de lo cual depende en gran medida, el proceso que tienen los colaboradores dentro del marco de lealtad y satisfacción personal por parte de los mismos hacia una compañía. Por esta razón, a continuación, se enunciarán estrategias que han sido utilizadas

por diferentes empresas con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en sus empleados.  
(Buitrago, Constain y Lemus, 2016)

Tabla 2

<i>Estrategias utilizadas por empresas en la última década con el propósito de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores</i>	
Comunicación asertiva	<p>1. Quality Plus Service S.A.S [Empresa de Puerto Boyacá – Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Quality Plus Service S.A.S con la finalidad de mejorar la comunicación organizacional que se utilizaba dentro de la misma, el plan se realizó en base a un proceso de investigación, el cual evidencia las falencias que tenía la organización en áreas de imagen corporativa, comunicación agresiva, conocimiento de la empresa, manejo inadecuado de canales de comunicación en cuanto a flujo de la información. (Macías, 2012)</p> <p>Para mejorar el manejo de la comunicación agresiva la empresa creo y promovió políticas de comunicación donde se informa y se da claridad de los conductos regulares dentro de los proceso de comunicación para las personas que conforman los recursos humanos de la compañía. (Macías, 2012)</p>

Por otro lado, se implementó un aplicativo para el flujo correcto de la información teniendo en cuenta que los canales de comunicación que conservaba en ese momento la empresa eran insuficientes para dejar soporte de las solicitudes y respuesta así como tiempos de respuesta dentro de las gestiones que se realizaban. (Macías, 2012)

Con el fin de mejorar la imagen corporativa por parte de los empleados referente a la empresa, se implementaron reuniones periódicas que consisten en impartir conocimientos sólidos de las políticas y objetivos de la empresa así como los beneficios que tienen los colaboradores que laboran en la compañía. (Macías, 2012)

Para favorecer el acceso al conocimiento de la empresa se diseñó una página web la cual cuenta con herramientas tecnológicas para facilitar los procesos la cual además contiene información relevante de la compañía incluyendo los servicios que ofrece y los nichos de mercado sobre los que trabaja su economía. Por otro parte se implementó el uso de redes sociales donde se promueve la integración de los trabajadores a las redes sociales con la finalidad de que les llegue la información de la compañía de primera mano así como aumentar las probabilidades que tiene el colaborador de tener acceso a los nuevos productos que la compañía precede a implementar. (Macías, 2012)

2. Alcaldía de Medellín. [Entidad gubernamental de Colombia]

Se realizó un plan de mejoramiento para la Alcaldía de Medellín con la finalidad de mejorar la comunicación interna con sus trabajadores y externa con los stakeholders que hacen parte de sus procesos y gestiones como ente gubernamental en Colombia. El plan se realizó en base a un proceso de investigación, el cual evidencia las falencias que tenía la alcaldía en cuanto a flujo de información dentro de los espacios ya establecidos para compartirla, errores que presenta su plataforma web en su utilización para la realización de procesos y gestión del conocimiento, baja motivación por parte de los funcionarios en adquirir el conocimiento, baja utilidad de los canales de comunicación. (Castañeda, 2014)

Para mejorar el flujo de información dentro de los espacios ya establecidos para impartir la información se realizó un estudio por medio de una matriz DOFA en el que se soportó cuáles son los espacios más utilizados por los funcionarios con el propósito de integrar dentro de esos espacios las herramientas que permiten impartir la información a los colaboradores. (Castañeda, 2014)

Por otro lado, se evidenció que el mantenimiento que tenía la alcaldía sobre sitios web de la misma era casi nulo a pesar de tener personal capacitado para realizar el mantenimiento de la página web,

	<p>para lo cual, se distribuyeron funciones entre el personal capacitado con el propósito de que los sitios web utilizados por la alcaldía para ofrecer información así como la realización de gestiones por parte de los stakeholders para la provisión de diferentes necesidades de la alcaldía se mantuvieran actualizados y en buen estado por parte del servidor y hosting del sitio web para su buen funcionamiento.</p> <p>(Castañeda, 2014)</p> <p>Con el fin de mejorar la utilización de los canales de comunicación así como la motivación de los colaboradores se realizaron capacitaciones de las ventajas que tiene utilizar los canales de comunicación permitiendo que la información sea más clara y asertiva así como talleres de liderazgo para aumentar la motivación de los funcionarios en la planta pública. (Castañeda, 2014)</p>
Resiliencia	<p>1. Grupo Nutresa [Empresa de Medellín – Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para el Grupo empresarial Nutresa con la finalidad de mejorar su nivel de resiliencia y adaptabilidad a los cambios dentro de su organización dándole prioridad a los trabajadores que son el recurso humano de las compañías que hacen parte del grupo estableciendo 4 talentos que todos los colaboradores deberían tener o desarrollar, estos talentos son: pasión por el cliente y el consumidor, sentido colectivo,</p>

innovación, y gestión del cambio con un progreso para sí mismo y para otros. (Foronda, 2018)

Para lograr los cambios y el acoplamiento de los colaboradores a un nivel de resiliencia mayor se empezó a divulgar la información mediante los canales de comunicación que tenía el grupo Nutresa incluyendo la página web, a través de asesoramiento, capacitaciones y el acompañamiento de los trabajadores con mayor jerarquía dentro de estos procesos. (Foronda, 2018)

Por otro lado, el grupo Nutresa realizó un proceso de investigación a nivel internacional de las destrezas que se estaban desarrollando para los colaboradores dentro de los nichos de mercado en el área cárnica y genero un programa de liderazgo llamado humanamente efectivo, permitiendo la utilización de otras habilidades blandas para que las mismas realicen un acompañamiento dentro del plan de mejoramiento de la resiliencia y adaptabilidad a los cambios por parte de los colaboradores. (Foronda, 2018)

Un año después para evaluar los cambios y progresos en productividad y adaptabilidad que tenían los colaboradores de la compañía se implementaron dentro del grupo empresarial pruebas que median el desempeño con el propósito de supervisar cuales eran las debilidades que tenían los trabajadores del grupo empresarial y

por medio de la matriz DOFA realizar la implementación de estrategias que permitieran convertir esas debilidades en fortalezas aprovechando la gestión del cambio que se había realizado por medio de la implementación de la resiliencia y adaptabilidad a los acontecimientos y procesos de mejora permitiendo definir descriptores comportamentales en los trabajadores y orientando sus estrategias empresariales por medio de diferentes habilidades blandas en un proceso de mejora continua por parte del grupo Nutresa. (Foronda, 2018)

## 2. Unidad educativa María Virgen Misionera

Se realizó un plan de mejoramiento para la institución Unidad educativa María Virgen Misionera con el propósito de mejorar el clima laboral mediante el fortalecimiento de la resiliencia en los trabajadores, el proceso de investigación se realizó a través de instrumentos de encuestas y entrevistas que permiten medir el nivel de resiliencia de los colaboradores mostrando como resultados con un ambiente laboran en el que se vive tensión y estrés laboral, baja motivación. (Nazareth, 2016)

La forma en la que se realizó la medición de los procesos que están afectando al clima laboral se realizaron entrevistas todos y cada uno de los colaboradores de la institución con una persona tercera

permitiendo un espacio en tiempo y lugar para mantener la confidencialidad con los miembros de trabajo que hacen parte de la institución, por otro lado se realizaron encuestas personales enmarcando a cuales podrían ser las circunstancias que los colaboradores consideran que puede estar afectando el clima laboral. (Nazareth, 2016)

Luego de haber realizado la medición la institución educativa implemento la intervención por medio de 4 talleres diferentes en los cuales se trabaja sobre los temas que los trabajadores de la institución educativa consideran que afectan de manera prioritaria el clima laboral de forma negativa. (Nazareth, 2016)

La forma como se implementaron los talleres fue de dos horas cada uno los cuales tendrían una diferencia de tiempo de 15 días con la finalidad de permitirles a los trabajadores asimilar la información de forma productiva, permitiendo por otro lado ir adaptándose a los cambios sugeridos por los talleres y así poder ajustarse al nuevo taller que se aproxima con la posibilidad de un proceso de cambio en camino. (Nazareth, 2016)

Luego de haber implementado los talleres se realizó un proceso de evaluación a los 6 meses con el propósito de medir cuales son los cambios que ha habido por parte de los colaboradores en el ambiente

	<p>laboral y de esta manera poder diseñar estrategias para continuar con el proceso de cambio y lograr el objetivo de tener dentro de la institución un buen clima laboral. (Nazareth, 2016)</p>
<p>Empatía</p>	<p>1. Banco Caja Social [Empresa de Cali – Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para el Banco Caja Social con el propósito de implementar y mejorar el área de servicio al cliente a través de un fortalecimiento de la empatía, el proceso de investigación que realizó el banco caja social para determinar cuál era la habilidad blanda que se debía fortalecer se realizó a través de la matriz DOFA al interior de la organización y PQR de los clientes mostrando como resultado que los tiempos de respuesta al cliente así como la atención que se brinda al cliente se encuentran en el promedio teniendo oportunidades de mejora. (Ramos y Osorio, 2015)</p> <p>Es importante destacar en este plan de mejoramiento del banco caja social que debido a la alta competencia de otros bancos la fidelización de los clientes es una prioridad para la compañía teniendo como base que de la prestaciones de los servicios así como del reconocimiento que tienen los clientes sobre el servicio que presta el banco es que se sostiene económicamente la economía de este tipo de empresas para sus nichos de mercado. (Ramos y Osorio, 2015)</p>

Para incentivar al cliente a un ahorro por parte del mismo lo que implica que el capital del cliente sea administrado por el banco se generó la estrategia de estimular al cliente por medio de información clara y específica en como la depreciación anual que tiene la divisa afecta en la devaluación del capital que tiene el cliente fomentando a la inversión en los CDT del banco con la finalidad que este dinero depositado por tiempos determinados puedan ser utilizados por el banco en inversiones que aumentan el capital del mismo. (Ramos y Osorio, 2015)

Por otra parte, para mejorar la atención al cliente el banco realiza campañas pedagógicas para el manejo y uso viable de las herramientas tecnológicas que tiene el banco y deben ser gestionadas por los colaboradores, es importante destacar que para el banco es una prioridad que los trabajadores tengan los conocimientos necesarios para realizar sus operaciones de manera eficiente y para generar esta gestión realiza acciones encaminadas a mejorar la confianza que los trabajadores tienen en la empresa así como de las jerarquías mayores por medio de la instrucción y capacitación a los empleados por parte de personal capacitado en acompañamiento de las jefaturas del banco. (Ramos y Osorio, 2015)

El proceso de acompañamiento por parte de las jefaturas se realiza con la finalidad de gestionar interacción social entre las personas con mayor jerarquía y los demás empleados permitiendo esta acción fortalecer la empatía que tiene toda la fuerza laboral de la compañía y generando un camino social entre los jefes y sus subalternos. (Ramos y Osorio, 2015)

Por otra parte el banco dentro de su plan de mejoramiento el banco considera que la empatía entre los colaboradores no es suficiente por lo cual decide capacitar con mayor ahínco a los empleado que tienen contacto con los clientes en atención al cliente utilizando la estrategia de clínica de ventas en la cual se capacita al personal de la compañía en el trato amable y cordial hacia los clientes generando empatía con los mismos y permitiendo un proceso de socialización con el cliente de manera amena mientras realizan las gestiones en el banco con los colaboradores que les sirven de asesor, así mismo, la clínica de ventas también capacita a los trabajadores en la forma como conceptualizan la información generando facilidades para el cliente por medio de herramientas amigables en su uso así como por medio de la comunicación. (Ramos y Osorio, 2015)

El concepto de empatía organizacional que tiene el banco Caja Social de sus empleados hacia el cliente tiene como base la seguridad

con la que los colaboradores se comunican y así mismo la capacidad de generar afinidad con el cliente con el propósito de que este después de haber realizado su gestión con el banco se sienta satisfecho. (Ramos y Osorio, 2015)

El banco caja social también decide implementar un proceso de empatía con los clientes empresariales que tiene, por medio de la capacitación de sus asesores y destinando un personal capacitado que se siente identificado con el banco así como el cliente con el que va a trabajar en conocimientos y procesos que realiza cada uno con la finalidad de realizar un acompañamiento a los clientes empresariales para solventar dudas, permitir que se sientan seguros con el servicio y ofrecer los productos que se ajusten más a las necesidades del cliente para generar satisfacción e inclinación al uso del banco Caja Social como proveedor de servicios financieros. (Ramos y Osorio, 2015)

## 2. Riotex Group E.I.R.L [Empresa de Chiclayo – Perú]

Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Riotex Group E.I.R.L con el propósito medir las variables que determinan la calidad de atención al cliente y por medio de los resultados poder trabajar sobre las debilidades que tenga la compañía con la finalidad de realizar un fortalecimiento sobre los resultados del instrumento utilizado para el proceso de investigación. (Requejo, 2019)

Con la finalidad de poder realizar el proceso de investigación sobre las variables se utilizan los instrumentos KMO y Bartlett junto con encuestas los cuales evidenciaron oportunidades de mejora dentro de variables como seguridad al comunicarse, empatía e imagen corporativa. (Requejo, 2019)

La compañía decide implementar espacios y tiempos para trabajar la seguridad dentro de la comunicación por medio de asesorías individuales y colectivas a los colaboradores de la empresa junto con clínicas de ventas, las cuales les permita fortalecer los conocimientos para entregar la información al cliente que deben manejar dentro de los procesos de negociación así como la convicción de confianza en sí mismos como personas que les permita liderar el entorno social por medio de la persuasión dentro de un entorno provechoso en el área comercial. (Requejo, 2019)

Por otro lado, la empresa decide realizar capacitaciones que le permitan comprender a los empleados la importancia de la empatía dentro los procesos comerciales para una efectiva negociación a partir de la premisa que se enfoca en el correcto entendimiento de las necesidades del cliente para la generación de comodidad dentro del procesos comerciales, y satisfacción por la adquisición del producto generando lealtad dentro del nicho de mercado en el que se

desarrolla la compañía y permitiendo el fortalecimiento en la empatía organizacional enfocada hacia la productividad. (Requejo, 2019)

Para mejorar sobre la imagen corporativa de la empresa la misma ha realizado diferentes implementaciones entre las que se encuentran políticas en tiempos de respuesta a los clientes para el cierre de procesos en ventas, la tranquilidad del cliente y el fortalecimiento sobre la afinidad que tiene el cliente con el vendedor, es importante destacar que también se implementan mejoras pertinentes en las tecnologías de información y comunicación de la compañía así como espacios enfocados específicamente a la atención de clientes dentro del cierre de negocios. (Requejo, 2019)

Para mejorar la seguridad a nivel de vigilancia y control siendo la misma parte del proceso de imagen corporativa que tiene la compañía, la empresa decide la implementación de cámaras de seguridad y micrófonos dentro de la organización para supervisar las estructuras de los procesos de negociación que utilizan los asesores comerciales de la compañía teniendo este proceso el propósito de una mejora continua en las gestiones de negociación de los vendedores así como el cierre de la venta. (Requejo, 2019)

Teniendo en cuenta que en la actualidad dentro de la compañía no hay los suficientes empleados para la carga laboral la empresa

	<p>realizará procesos de admisión de personal con la finalidad de que el tiempo que se le dedique al cliente sea el que se necesita teniendo esto como propósito el aseguramiento de la venta del producto.</p> <p>(Requejo, 2019)</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>1. Avianca [Empresa de Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Avianca con el propósito de implementar y mejorar el clima laboral a través del liderazgo organizacional, el plan se realizó en base a un proceso de investigación realizado por el la empresa proveedor de servicios Great Place to Work mediante un proceso juicioso que evalúa el trabajo en equipo en 360° permitiendo conocer el estado de la empresa en cuanto a relaciones sociales y laborales de los colaboradores.</p> <p>(Sarmiento y Valero, 2014)</p> <p>La investigación mostro que el compañerismo, el respeto y la equidad ente los colaboradores se encontraban como debilidad y se realizó un plan de mejoramiento para fortalecer estas destrezas por medio del trabajo en equipo teniendo en cuenta que estos factores hacen parte prioritaria del clima laboral de una empresa. (Sarmiento y Valero, 2014)</p> <p>Para trabajar sobre los 3 factores al mismo tiempo se implementaron capacitaciones y talleres lúdicos colectivos que</p>

fortalecieron el trabajo en equipo y le permitieran a los colaboradores darse cuenta de la importancia del compañerismo para el alcance de metas y objetivos. (Sarmiento y Valero, 2014)

A partir del compañerismo dentro del trabajo en equipo la empresa fortaleció la equidad de los colaboradores implementando un manual en el que todas las partes involucradas dentro del proceso serían recompensadas a través de incentivos en el caso de cumplir las metas, sin embargo, en el caso de no alcanzar los objetivos ninguna de las partes recibiría incentivo permitiéndole así al colaborador tener un estímulo social afectivo con la finalidad de un trabajo en equipo equitativo y basado en el respeto que le permitiera al grupo de colaboradores alcanzar las metas y objetivos propuestas por la compañía en conjunto, permitiendo que las fortalezas como equipo suplieran las debilidades individuales. (Sarmiento y Valero, 2014)

Para evaluar el progreso que van teniendo los colaboradores conforme pasa el tiempo se realiza una evaluación de desempeño cada cierto periodo permitiendo ver el proceso de mejora de las debilidades que tenían los colaboradores. Por otro lado el incentivo colectivo de la comisión en equipo obliga a todos los trabajadores a colaborar en partes iguales incluyendo a los cargos de mayor jerarquía

para alcanzar los objetivos de la organización. (Sarmiento y Valero, 2014)

2. Colegio religioso de Majadahonda [Colegio de Madrid – España]

Se realizó un plan de mejoramiento para el Colegio religioso de Majadahonda con el propósito de implementar y mejorar el trabajo en equipo de la institución, el plan se realizó en base a las diferentes generaciones en edad de los colaboradores del colegio por lo cual se evidencian diferencias en el proceso en el que realizan la formación a los estudiantes. (García, 2012)

La finalidad que tiene el colegio por medio del plan de mejoramiento es incentivar al profesorado a compartir estrategias didácticas en la que los compañeros puedan apoyarse luego de haber comprendido la importancia que tiene el trabajo en equipo. Es importante destacar que dentro de los procesos que se manejan en el plan de mejoramiento se encuentran unos talleres a realizar para lo cual el colegio dispuso de tiempos y espacios con la finalidad que se puedan realizar los talleres. (García, 2012)

La metodología de los talleres se divide en diferentes fragmentos dependiendo de un proceso en el cual primeramente se le dará prioridad al concepto de trabajo en equipo así como las ventajas que

conlleva realizar algunas tareas en grupos de trabajo, por otro lado, luego se realizaran talleres aplicados a la práctica profesional en la que los integrantes del profesorado deben cumplir con objetivos los cuales no pueden ser alcanzados de forma individual lo que hace necesario trabajar en equipo. (García, 2012)

Dentro del proceso que realizan los docentes en el desarrollo de las actividades de los talleres se les explicara la importancia de las destrezas que puede tener cada persona, sin embargo, se realizara énfasis en la importancia de unir las destrezas en un grupo de trabajo para que las destrezas de cada miembro se encarguen de suplir las debilidades de los otros miembros permitiendo el alcance de metas de forma integral. (García, 2012)

Los talleres restantes se enfocaran al fortalecimiento de las habilidades sociales y emocionales que son necesarias para potencia el trabajo en equipo, permitiendo a los docentes asimilar el conocimiento de una manera lúdico practica enfocada a un proceso de aprendizaje por medio de la colaboración mutua y la eficiencia sensata utilizando el trabajo en equipo como palanca. (García, 2012)

Para medir los conocimientos impartidos el colegio realizara una evaluación de indicadores de gestión en el profesorado con la finalidad de supervisar en que porcentaje han aumentado las

	<p>destrezas de los docentes y como suplir las falencias que les faltan. (García, 2012)</p>
<p>Inteligencia interpersonal</p>	<p>1. Ministerio De Educación Nacional [Organización Gubernamental De Colombia]</p> <p>Se Realizó Un Plan De Mejoramiento Para La Organización Gubernamental Ministerio De Educación Nacional De Colombia Con El Propósito De Implementar Y Mejorar La Inteligencia Interpersonal Organizacional A Través De Incentivos Que Fortalezcan Los Niveles De Eficiencia, Colaboración Entre Compañeros, Satisfacción Laboral, Bienestar E Identidad Con La Organización. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)</p> <p>El Plan Se Realizó En Base A Un Proceso Que Permita Establecer Cuáles Son Los Deberes Que Tienen Los Servidores Públicos Que Laboran Con El Ministerio De Educación Nacional Así Como De Prever Que Funcionarios Realizan Una Labor Con Mayor Competitividad Que Los Compañeros Que Hacen Parte De La Institución Mostrando Ejemplo E Idoneidad Como Un Proceso De Mejora Hacia Una Educación Más Eficiente Y Con Mejor Desempeño. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)</p> <p>Dentro Del Plan De Mejoramiento Se Pretende Incentivar Y Reconocer Aquellos Funcionarios Que Son Sobresalientes En Su</p>

Trabajo, Con El Propósito De Estimular La Motivación De Todos Los Empleados De Tal Forma Que Aquellos Funcionarios Que Ya Son Sobresalientes Sigam Dentro De Su Proceso De Mejora, Y Aquellos Que Realizan Su Trabajo Dentro De Los Parámetros Establecidos, Tengan Un Estímulo Positivo A Través De Sus Compañeros Con La Finalidad De Que Esos Funcionarios También Ambicionen Un Progreso Dentro De Sus Capacidades Como Colaboradores Y Formadores De La Institución Gubernamental Cuyo Propósito Es El Fortalecimiento Del Sector Educativo. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)

Para Generar La Motivación De Los Colaboradores Por Medio Del Plan De Incentivos El Ministerio De Educación Nacional Elabora Alicientes De Acuerdo A Las Capacidades Que Tiene El Ministerio De Educación Nacional Y El Estado Colombiano Especialmente Enfocándose En Las Fortalezas Que Tiene El Área De Educación, A Través De Capacitación Académica Gratuita A Nivel De Educación Formal Por Parte Del Ministerio Y Turismo Social Por Parte Del Gobierno Colombiano Con Los Programas Que Ya Ejecuta Teniendo Estos El Objeto Del Derecho Al Descanso Permitiéndoles A Los Funcionarios El Aprovechamiento De Espacios En Su Tiempo Libre

Realizando Actividades De Recreación, Deporte Así Como El Desarrollo Cultural. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)

El Ministerio Nacional De Educación Con Este Plan De Mejoramiento Busca Trabajar Dos Propósitos, El Primero De Estos Propósitos Es Brindar El Incentivo O Aliciente A Los Formadores Con La Finalidad De Acompañar Su Proceso De Mejora Así Como De Incentivar A Todos Los Formadores A Un Fortalecimiento De Sus Procesos Educativos Como Formadores, Por Otro Lado También Se Encuentra El Propósito De Capacitar A Su Propio Personal De Manera Gratuita Como Aliciente A Su Proceso De Mejora Con La Finalidad De Tener Personal Competente Y Actualizado Que Utilice Las Estrategias Modernas De Formación Facilitando El Esquema De Trabajo Para Los Estudiantes. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)

La Forma Como El Ministerio De Educación Nacional Mide El Progreso De Los Colaboradores Es Por Medio De Una Evaluación De Desempeño Que Evalúa Las Mejoras Dentro De Los Procesos Que Realizan Los Formadores En Todas Las Áreas Incluyendo La Colaboración Mutua Que Los Mismos Tengan Como Compañeros De Trabajo Con La Finalidad De Que Se Formen Grupos De Trabajo Para Gestionar Progreso En Equipo Liderando Habilidades Y Competencias

Complementarias Enfocadas A Mejorar Su Desempeño Y El Alcance De Objetivos Y Metas Mediante Una Solidaridad Responsable. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)

El Ministerio De Educación Se Encarga De Publicar La Información A Través De Medio Digitales Y Espacios Donde Laboran Los Formadores, A La Vez De Promover Estrategias Para Que Se Unan Al Plan De Incentivos Al Que Deben Inscribirse Para Ser Tenidos En Cuenta Dentro De Los Procesos De Mejora Que Tiene El Ministerio De Educación, De La Misma Manera, En El Caso De Que Los Equipos De Trabajo Formados Por Los Docentes Necesiten Mayores Insumos Para El Alcance De Objetivos El Ministerio De Educación Nacional Proporcionara Hasta Un Monto Económico En Insumos Con La Finalidad De Proporcionar Los Medios Para El Proceso De Mejora Institucional. (Ministerio de Educación Nacional Secretaría General, 2011)

2. Empresa Prosegur Vigilancia Y Seguridad Privada Ltda

[Empresa Sede Cartagena de Indias – Colombia]

Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Prosegur con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales de la compañía, el plan de mejoramiento se realizó teniendo como base los resultados de un proceso de investigación los cuales evidenciaron una

necesidad de fortalecimiento en el manejo de conflictos, procesos de comunicación y manejo de las emociones en los colaboradores con la finalidad de generar una mejora en el clima laboral. (Díaz, 2015)

Con la finalidad de realizar un fortalecimiento dentro de los procesos de comunicación en los colaboradores de la compañía, la misma implementa un proceso de intervención social la cual se realiza en grupos para tratar el problema que se considera focal y permitiendo dentro del entorno social que generan los grupos de trabajo que realizan mediante un taller teórico práctico que le permita asimilar a los colaboradores el entendimiento sobre la importancia de una comunicación asertiva así como las consecuencias que se pueden generar a partir de un proceso de comunicación no viable dentro de espacios colectivos. (Díaz, 2015)

Por otro lado, se realiza implementan políticas de comportamiento social dentro de la compañía que permitan ajustar el comportamiento de los colaboradores a un proceso de cambio hacia una convivencia más saludable y que propenda por mejorar la calidad de vida, fortalecer los vínculos emocionales entre trabajadores y gestionar a un proceso de mejora dentro del ambiente laboral. (Díaz, 2015)

Es importante destacar en cuanto al manejo de conflictos dentro de la compañía, que se realiza la implementación de talleres en los

que se ejecuta una formación continua para instruir en estrategias por medio de juego de roles entre los colaboradores que permitan la generación de procedimientos dentro de los talleres para que los trabajadores adquieran la capacidad de producir sus propias estrategias ante un conflicto y de esta manera llegar a la solución de este. (Díaz, 2015)

Dentro del marco de la empresa en cuanto al manejo de las emociones que tienen algunos colaboradores la empresa decide implementar capacitaciones que le permitan entender a los empleados que todas las emociones al tener conciencia de las mismas pueden ser utilizadas con la finalidad de ser enfocadas hacia la consecución de un propósito permitiendo de esta manera un aumento en la productividad así como una mejora dentro del fortalecimiento en las realizaciones laborales para la mejora de un clima laboral. (Díaz, 2015)

Por otra parte, la empresa con la finalidad de tener conocimiento del fortalecimiento que han tenido las destrezas implicadas en habilidades interpersonales que tienen los colaboradores implementa unos criterios de evaluación que se puedan medir por medio de políticas e indicadores de gestión enfocados a la mejora del clima laboral los cuales son realizados cada mes. (Díaz, 2015)

<p>Inteligencia emocional</p>	<p>1. Empresa Casaval [Empresa de Cuenca – Ecuador]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Casaval con el propósito de implementar y fortalecer los conceptos y ejercicio de la inteligencia emocional. (Molina y Villavicencio, 2012)</p> <p>La evaluación de las destrezas que corresponde a inteligencia emocional fue medida mediante el test de personalidad BFQ, mostrando debilidades y oportunidades de mejora en los colaboradores en cuanto a las destrezas de estabilidad emocional, amabilidad con otros colaboradores, perseverancia, así como un alto nivel en dominancia en lo cual se considera que se pueden presentar dificultades. (Molina y Villavicencio, 2012)</p> <p>Dentro de la implementación del plan de mejoramiento en el campo de inteligencia emocional para los problemas presentados en patrones de dominancia entre compañeros con la misma jerarquía se realizó un manual de estrategias de inteligencia emocional dentro de la empresa, con supervisión y acompañamiento a los colaboradores para la nivelación de una estructura dominante que permita enfocar la dominancia hacia la productividad por medio de la aplicación de métodos y estrategias que permitan acomodar su comportamiento a las necesidades de la compañía. (Molina y Villavicencio, 2012)</p>
-------------------------------	--

Por otro lado, en cuanto al manejo de las emociones que tienen los colaboradores se implementó un taller de respiración y estiramientos, el cual pueden utilizar los trabajadores dentro de los espacios que tienen para la realización de sus pausas activas con la finalidad de permitir un equilibrio de estado de tranquilidad para la toma de decisiones asertivas, que le permitan relacionarse con mayor facilidad y la toma de decisiones tenga un enfoque productivo hacia la mejora del ambiente laboral. (Molina y Villavicencio, 2012)

Con el propósito de fortalecer la perseverancia de los empleados se realizaron diferentes capacitación enfocados al entendimiento del trabajo en equipo para el alcance de metas con mayor facilidad permitiendo el fortalecimiento de la motivación laboral, por otra parte, se realizaron talleres lúdico prácticos que les permitieran a los colaboradores relacionarse con diferente grupos de trabajo y entender como cada persona tiene fortalezas diferentes la cuales pueden ser utilizadas para la complementación de fortalezas en el alcance de objetivos. (Molina y Villavicencio, 2012)

Se generó un espacio de tiempo de 6 meses para poder realizar la evaluación del fortalecimiento de capacidades en las áreas afectadas mediante una evaluación de desempeño con el propósito de revisar cuales áreas fueron fortalecidas y cuales aún deben fortalecerse por

medio de la implementación de estrategias para el refuerzo en una inteligencia emocional eficiente. (Molina y Villavicencio, 2012)

2. Empresa de transportes CIVA [Empresa de Chiclayo – Peru]

Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa de transportes CIVA con el propósito de definir procesos mentales encaminados al fortalecimiento de la inteligencia emocional de los colaboradores.

Para realizar la evaluación correspondiente a inteligencia emocional se utilizó un instrumento que permite definir diferentes ítems enfocados a medir diferentes procesos que hacen parte de la inteligencia emocional según la prueba, mostrando debilidades en la regulación de las emociones, motivación de los colaboradores, calidad de servicio al cliente e insatisfacción laboral. (Dávila y Mejía, 2017)

Para trabajar sobre la regulación de las emociones que tienen los colaboradores se implementan talleres enfocados al control de las emociones con la finalidad de poderlas utilizar con un propósito específico que varía según las necesidades del colaborador, por otro lado, para la utilización de las emociones en forma correcta se propone que los talleres tengan la capacidad de generar destrezas, valores, conocimientos y patrones de comportamiento que le

permitan la utilización correcta de la inteligencia emocional. (Dávila y Mejía, 2017)

Se propone dentro del plan de mejoramiento realizar capacitaciones a los empleados en conocimientos y técnicas dentro de la realización de los procesos que desarrollan los colaboradores teniendo como propósito mejorar la competitividad de la compañía, de la misma manera, se propone que dentro de las capacitaciones es adecuado realizar talleres de juegos de roles enfocados a la mejora y fortalecimiento de la comunicación hasta llegar a una comunicación asertiva con la finalidad de mejorar el clima laboral a partir del establecimiento de vínculos emocionales dentro del entorno social del colaborador. (Dávila y Mejía, 2017)

Se decide implementar una capacitación enfocada a clínica de ventas permitiéndole a los colaboradores que trabajan dentro de estos roles como vendedor, mejorar sus capacidades de vendedor así como un manejo amigable dentro del proceso de adquisición que realiza el cliente. (Dávila y Mejía, 2017)

Para la medición de los procesos de mejora que tienen los empleados la empresa implementa una evaluación de desempeño que permita generar una sostenibilidad para el mejoramiento de las capacidades que tiene un individuo según los resultados de la

	<p>evaluación permitiendo así generar una ruta viable para continuar con el proceso a partir de la oportunidad de mejora que tenga el colaborador. (Dávila y Mejía, 2017)</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>1. Aluminia [Empresa de Cali – Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Aluminia con el propósito de implementar y mejorar el liderazgo organizacional, convivencia, solución de conflictos, inteligencia emocional y procesos de comunicación que se utilizan dentro de la empresa. (Cañar y Ríos, 2016)</p> <p>El plan de mejoramiento se realizó en base a un proceso de investigación, por medio de la utilización de diferentes instrumentos incluidos la recopilación de información teórica de la empresa, encuestas y entrevistas para revisar cuales son las áreas sobre las que se debe trabajar y cuáles son las estrategias que se han de implementar. (Cañar y Ríos, 2016)</p> <p>Para el proceso de implementación se realizó 8 estrategias diferentes dentro de las cuales dos estrategias fueron implementadas para mejorar los procesos de comunicación de los colaboradores de la compañía, la primera estrategia consiste en generar un espacio donde las ideas de los trabajadores puedan ser escuchadas, revisadas y filtradas para realizar un proceso de implementación de las</p>

estrategias en el caso de que se consideren viables para la mejora de los procesos que se realizan en la compañía. Por otro lado se sugiere la implementación de una persona tercera que permita escuchar a los trabajadores para el reconocimiento de oportunidades de mejora y fortalezas de estilos de liderazgo con el propósito de generar un proceso que permita encaminar al colaborador para el fortalecimiento de sus debilidades. (Cañar y Ríos, 2016)

La empresa generara espacios en tiempo y lugar para la capacitación de sus colaboradores en procesos que realizan, así como un acompañamiento de la participación y convivencia que tienen los colaboradores con los compañeros de trabajo, por otro lado dentro de estos espacios, en el caso de que haya que tomar decisiones que afectan a un grupo grande de colaboradores las mismas serán tomadas a partir de un proceso de democracia permitiendo la generación de ideas por parte de los colaboradores para el alcance de objetivos y solución a los problemas que se presenten en la empresa. (Cañar y Ríos, 2016)

Es importante mencionar que la empresa tiene un sindicato para lo cual se decide implementar una estrategia en la capacitación de los colaboradores en materia de legislación laboral con la finalidad de poder llegar acuerdos con el sindicato así como a diferentes solución a

problemas y conflictos internos que se han generado dentro de la compañía. (Cañar y Ríos, 2016)

Dentro de las estrategias implementadas dentro de la compañía se encuentra el proceso de evaluación y diagnóstico del fortalecimiento generado a partir de las estrategias anteriores, con el propósito de supervisar en qué áreas los trabajadores pero con especial énfasis los colaboradores con mayor jerarquía deben trabajar para seguir fortaleciendo su liderazgo, por otro lado, se realizara cada cierto tiempo la aplicación de la batería de riesgos psicosociales del magisterio para poder medir en qué situación se encuentra el clima laboral con la finalidad de poder ajustar estrategias en tiempo más eficientes para la mejora del clima laboral. (Cañar y Ríos, 2016)

Se le sugiere a la compañía el reclutamiento interno dentro de la compañía que permitirá la implementación de parte de los procesos que conllevan los planes de carrera para disminuir la rotación de personal así como la lealtad de personal capacitado dentro de la empresa. (Cañar y Ríos, 2016)

## 2. Taco Bell [Empresa con sede en Bogotá - Colombia]

Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Taco Bell con el propósito de implementar y mejorar el liderazgo organizacional que se utilizaba dentro de la empresa, el plan se realizó en base a un

proceso de investigación, el cual evidencia conflictos entre los colaboradores de la organización por tener trabajadores de diferentes generaciones las cuales tienen maneras de pensar y reflexionar sobre los acontecimientos totalmente diferentes. (Martínez y Rico, 2018)

Por otro lado la empresa debido a las confrontaciones entre los colaboradores de diferentes edades y generaciones ha disminuido la calidad de atención al cliente recibiendo quejas consecutivas por parte de los clientes quienes argumentan que los empleados son groseros no obstante son colaboradores que llevan trabajando años en la compañía y el malestar generado debido a esas confrontaciones se refleja en el descontento por parte de los trabajadores quienes informan su deseo de renunciar a la compañía. (Martínez y Rico, 2018)

Con la finalidad de revisar que es lo que está sucediendo en la atención al cliente por parte de los colaboradores la compañía utiliza instrumentos como una encuesta abierta así como un proceso de entrevista con los empleados y se percata de que es el estrés generado por la confrontación entre los compañeros de trabajo es lo que está generando el mal humor en los empleados lo cual se evidencia en la atención al cliente. (Martínez y Rico, 2018)

Por otro lado la empresa decide revisar qué es exactamente lo que está molestando a los colaboradores y advierte por medio de la encuesta que el problema consiste en la confrontación de ideas y comportamientos que tienen los colaboradores de diferentes generaciones por lo cual estructura un proceso de aprendizaje mutuo en el cual se le brinda la oportunidad a cada generación de aprender de la otra y de esta manera fortalecer cada una de las habilidades de liderazgo de todas las generaciones en forma conjunta lo cual mejora el clima laboral y aumenta la productividad. (Martínez y Rico, 2018)

Sin embargo, y con el propósito de mejorar la estabilidad de los colaboradores así como la calidad de vida que repercute en una disminución de rotación de personal y productividad la empresa decide implementar uno de los procesos de liderazgo organizacional siendo este los planes de carrera para los trabajadores lo cual consiste en capacitar al personal mejorando sus conocimientos sólidos dentro de las áreas que maneja en la compañía por medio de la experiencia, así como también mejorar los niveles académicos de los trabajadores permitiéndoles estudiar y colaborándoles con tiempo y una auxilio económico dándoles la posibilidad de ascender dentro de la empresa de esta manera conservando su personal capacitado para ocupar cargos de prioridad para la empresa y permitir que ese personal

	<p>capacitado implemente una capacitación al nuevo personal que ingresa dentro de la compañía. (Martínez y Rico, 2018)</p> <p>Para mejorar la convivencia social así como estructurar y fortalecer otras habilidades blandas que la empresa considera que son importantes, la compañía decide implementar capacitaciones y una evaluación del personal que tiene el propósito de medir cuanto han mejorado los colaboradores así como de escuchar las ideas que tienen los mismos para así gestionar desde la perspectiva de los equipos de trabajo una mejora continua organizacional dentro de los procesos que realiza. (Martínez y Rico, 2018)</p>
<p>Resolución de conflictos</p>	<p>1. Cooproseguros agencia de seguros Ltda. [Empresa de Bogotá – Colombia]</p> <p>Se realizó un plan de mejoramiento para la empresa Cooproseguros agencia de seguros Ltda con el propósito de fortalecer los procesos para la resolución de conflictos, el plan se realizó en base a un proceso de investigación enmarcado en la matriz DOFA cuyos resultados muestran alta rotación de personal, problemas de comunicación por parte de los colaboradores, falta de protocolos en la compañía para la planeación de los procesos que se realizan en la compañía. (Garcés, 2018)</p>

La empresa Cooproseguros dentro del proceso de investigación que realizo destaco que parte de la rotación de personal que hay en la empresa se debe a que gran parte del mando de la compañía recae en muy pocos colaboradores siendo estos los de mayor jerarquía, para lo cual, la compañía decide implementar una estancia con una tercera persona que permita gestionar y solucionar los conflictos que se presenten entre los trabajadores de mayor y menor jerarquías de la compañía de esta manera mejorando en parte los proceso de comunicación que tienen los colaboradores en una tercera instancia así como disminuir la rotación de personal. (Garcés, 2018)

Por otro lado, dentro de los procesos realizados para mejorar la planeación de las gestiones que se realizan en la compañía se creó un departamento que se encarga exclusivamente de planeación, gestión de calidad e instauración de formatos que permitan agilizar los procesos y mejorar la calidad de las solicitudes que se realizan al interior de la empresa. (Garcés, 2018)

Con la finalidad de mejorar las gestiones inter-administrativas se realiza por parte de la compañía una actualización de las jerarquías que tienen los colaboradores de acuerdo al desempeño, a los conocimientos y a la experiencia que tienen los trabajadores que laboran en la empresa, realizando a la vez en un manual de funciones

que realizan los trabajadores de acuerdo al cargo en el que se desempeñan los empleados con la finalidad de disminuir la sobrecarga de trabajo en algunos colaboradores repartiendo la carga laboral de manera equitativa permitiendo así disminuir el estrés laboral, mejorando la salud mental y reduciendo la rotación de personal de la empresa encaminando las soluciones a la mejora de un clima laboral. (Garcés, 2018)

Para mejorar la calidad de vida de los trabajadores en la empresa, la misma, por ley decide implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ocupándose a la vez en la implementación de los insumos necesarios para mejorar la salud en los trabajadores. (Garcés, 2018)

Es importante destacar que la empresa decide actualizarse en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, ajustándose al promedio de condiciones laborales que se están usando en la actualidad dentro de los nichos de mercado en los cuales se desempeñan los cargos que laboran actualmente con la compañía. Por otra parte para fortalecer el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la organización se deciden implementar planes de carrera, los cuales permitan mejorar las condiciones de vida de los colaboradores por medio de la adquisición de conocimiento y títulos

académicos a través de la educación formal así como la posibilidad de tener un crecimiento dentro de la empresa con el propósito de capacitar al personal, generar innovación y disminuir la rotación de empleados que tiene actualmente la compañía. (Garcés, 2018)

Con la finalidad de supervisar el fortalecimiento que tienen los colaboradores en diferentes destrezas, experiencia, comportamiento y conocimientos dentro de las áreas en las que laboran se implementa una evaluación de desempeño que permita observar cuales son las oportunidades de mejora que tienen los empleados para trabajar sobre ellas generando un refuerzo en la adquisición de calidad de vida por medio de la capacitación al personal. (Garcés, 2018)

## 2. Hospital de Linares [Institución médica de Maule – Chile]

Se realizó un plan de mejoramiento para el hospital de Linares con el propósito de fortalecer la resolución de conflictos que tiene el hospital como organización, el plan se realizó en base a un proceso de investigación, el cual evidencia una resolución de conflictos con problemas pero que alcanza a evaluarse dentro de la media con oportunidad de mejora en procesos como equidad en las cargas laborales, no hay abordaje de los conflictos, no hay espacios para que los colaboradores puedan compartir un tiempo sin pensar en las

tareas que repercuten en el trabajo y existen algunos problemas de comunicación entre colegas. (Hospital de Linares, 2016)

El hospital utilizó como estrategia con el propósito de dar equidad en las cargas laborales y mejorar el proceso de comunicación la creación de una delegación de buenas prácticas en el trabajo, conformada por colaboradores de diferentes áreas laborales permitiendo a todas las áreas llegar a acuerdos sobre la impartición del volumen de trabajo que tendría cada área dependiendo de la cantidad de trabajadores que tiene cada área así permitiendo repartir el trabajo de manera equitativa y brindando un espacio de comunicación entre las partes involucradas. (Hospital de Linares, 2016)

Por otra parte para abordar el problema que se tiene en cuanto a los conflictos que se presentan entre los mismos colaboradores, la empresa decidió implementar un proceso de la aplicación de la batería de riesgos psicosociales con la finalidad de revisar como cada persona que hace parte del grupo de trabajo ejerce cierta influencia hacia un entorno de conflicto teniendo en cuenta que algunos patrones de comportamiento que pueden tener los trabajadores ocasionalmente no son conscientes de ellos, permitiendo así al hospital tener claridad por dónde empezar para la implementación de

políticas que permitan mejorar la resolución de conflictos entre los colaboradores por medio de un proceso de tercerización que aborde el conflicto de forma neutral. (Hospital de Linares, 2016)

Para la instancia de los espacios que tienen los colaboradores con el fin de compartir entre los mismos se generó una difusión del plan de intervención donde se dan a conocer actividades que realiza el hospital pero que los colaboradores no conocen, con el propósito de generar un espacio en el que los trabajadores pueden compartir y fortalecer sus vínculos sociales con sus compañeros de trabajo. (Hospital de Linares, 2016)

El hospital de Linares teniendo como herramienta la tecnología actual, también realiza el propósito de generar espacios mediante las tecnologías de información y comunicación (TICS) para que los colaboradores de la institución tengan una opción de comunicación dentro del espacio laboral, generando de manera adicional un boletín público que le permite a los funcionarios estar actualizados de las gestiones inter-administrativas que se encuentra realizando el hospital. (Hospital de Linares, 2016)

Como medida adicional y para trabajar todos los aspectos de manera eficiente y al mismo tiempo el hospital generara espacios en tiempo y lugar, para la realización de capacitaciones en campañas

	<p>organizacionales que permitan mejorar el ambiente laboral en temas que el hospital considera como una prioridad, incluyendo entre estos temas el acoso laboral, el buen trato, y espacios para compartir con las familias y compañeros de trabajo. (Hospital de Linares, 2016)</p>
--	---

Elaboración propia

## 8. Conclusiones

- Cada habilidad blanda tiene su propia estimación y dependiendo del enfoque en el que se utilice dentro de los procesos vinculados al comportamiento del ser humano puede influir en uno o varios factores asociados a la estabilidad laboral, la productividad, y el clima laboral que tiene una compañía.
- El liderazgo individual como habilidad blanda influye desde diferentes perspectivas en la productividad, en el sentido de pertenencia de los empleados y en el clima laboral que tiene una compañía a partir de la sensación de seguridad, importancia como persona dentro del entorno laboral y orientación a resultados.
- Se define el concepto de las diferentes habilidades blandas y la manera cómo estas interactúan dentro del comportamiento del ser humano como individuo y como ser social.
- El liderazgo colectivo influye en gran medida al sentido de pertenencia y lealtad de los empleados disminuyendo la rotación de personal mediante los planes de carrera, los cuales a su vez al capacitar al personal contribuyen a una mayor productividad.
- La resiliencia como habilidad blanda dentro de una empresa le permite alcanzar objetivos más rápido por medio de la facilidad en la adaptación que tienen los empleados a los cambios facilitándoles ajustarse a las necesidades en las metas que tiene la compañía y de esta manera aumentando la productividad.
- La resiliencia colectiva como habilidad blanda al tenerla una empresa de forma desarrollada aumenta las probabilidades de la adaptación de la compañía a los cambios que se generen dentro de los nichos de mercado permitiéndole posicionarse por encima de la competencia.

- Se definen estrategias que fortalecen las habilidades blandas, las cuales a la vez y por medio de estas proyectan un fortalecimiento del clima laboral, una disminución en la rotación de personal y un aumento en la productividad.
- La comunicación asertiva es una habilidad blanda que está vinculada con todas las habilidades blandas y así mismo tiene la capacidad de influir en estas, así como en la mayoría de los procesos interpersonales que tienen los colaboradores dentro de cualquier organización facilitando la mejora de la calidad de vida dentro del ambiente laboral y por medio de esta disminuyendo la rotación de personal y aumentando la productividad.
- La empatía como habilidad blanda forman parte integral de la interacción social entre los trabajadores de una empresa, permitiendo el entendimiento de las necesidades que tienen los colaboradores dentro del marco productivo, de bienestar y de crecimiento personal que reconoce el fortalecimiento de vínculos emocionales con los individuos que hacen parte del entorno social que rodean al individuo como persona y como empleado de una empresa.
- La resolución de conflictos como habilidad blanda dentro de cualquier espacio interpersonal, incluyendo el laboral, le permite a los colaboradores superar acontecimientos en los cuales los trabajadores entran en confrontación, entendiéndose este proceso como necesario para el progreso de las relaciones sociales dentro del entorno laboral mejorando así el ambiente laboral y la productividad.
- El trabajo en equipo como habilidad blanda permite alcanzar objetivos y metas que no se pueden alcanzar de manera individual, por otro lado acelera el proceso para alcanzarlas más rápidamente en grupos de personas, aumentando la motivación del grupo de trabajo y funcionando como incentivo en los procesos de comunicación así como vínculos

emocionales dentro de las relaciones sociales que con el tiempo generan confianza entre los colaboradores lo que desemboca en una reducción de las rotaciones de personal, un fortalecimiento del ambiente laboral y una mayor productividad.

- Se identifica la relación que tienen las habilidades blandas dentro del comportamiento y entorno que tienen los trabajadores así como la influencia que las mismas ejercen en el clima laboral, la rotación de personal y la productividad.
- La inteligencia interpersonal como habilidad blanda le permite al colaborador que la tiene desarrollada recibir información del entorno que le rodea en su totalidad incluyendo circunstancias y eventualidades para utilizarlas como instrumentos por medio de la identificación de las mismas como objetos sociales, por otro lado, así como puede recibir la información también puede interpretarla permitiéndole utilizar la información como incentivo de motivación con los colaboradores de la empresa que le rodean siendo este su entorno social dentro de un espacio laboral, logrando así utilizar las fortalezas de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo para suplir las debilidades que tiene cada persona como individuo, fortaleciendo el alcance de metas, mejorando los vínculos emocionales de los colaboradores dentro de un espacio social como laboral, aumentando así la productividad y optimizando el clima laboral.
- La inteligencia emocional como habilidad blanda le proporciona al colaborador que la haya desarrollado la habilidad de tomar decisiones asertivas mediante la capacidad de tener conciencia en el momento en el que sus emociones emergen, permitiéndose a sí misma como persona por medio de dicha capacidad la probabilidad de utilizar esa emoción enfocándola a un proceso de productividad orientando así el manejo de sus

emociones así como las emociones de los demás a la consecución de objetivos y el fortalecimiento e los vínculos emocionales en el entorno social que le rodea.

## 9. Referencias

- Academia real española. (2014). Hábito. Diccionario de la lengua española. Recuperado de:  
<https://dle.rae.es/?id=Jvcxrlo>
- Acevedo, A. y Rojas, Z. (2016). Generalidades del conflicto, los procesos de paz y el posconflicto. Revista de la facultad de derecho y ciencias políticas (Medellín), Vol. 46 (124), 33-45. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v46n124/v46n124a03.pdf>
- Achua, R. y Lussier, P. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Santa fe, México. Cengage learning editores. Recuperado de:  
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Acosta, M. (2016). Estrategia de mediación comunicativa para la construcción de una mejor comunicación asertiva entre padres e hijos adolescentes del grado quinto de primaria institución educativa departamental (i.e.d.) capellanía (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14777/AcostaRodriguezMarthaCecilia2016.pdf.pdf;jsessionid=3AFF2143DE3F6200F13A31BF38F32DC9?sequence=1>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (2018). Plan de intervención del clima laboral. Subdirección técnica de desarrollo humano. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.idipron.gov.co/sites/default/files/docs/transparencia/desarrollo-humano/clima-laboral/plan-de-intervencion-2018-2019.pdf>

Algarín, L. (2014). La comunicación asertiva en las organizaciones (Tesis de pregrado). Universidad nacional experimental de Guayana. Guayana, Venezuela. Recuperado de: [http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCs/TESIS/TESIS\\_PREGRADO/TGP%20\(Trabajo%20de%20Grado%20de%20Pregrado\)/YULI\\_REPOSO/TGP07812014DanibethLyon.pdf](http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCs/TESIS/TESIS_PREGRADO/TGP%20(Trabajo%20de%20Grado%20de%20Pregrado)/YULI_REPOSO/TGP07812014DanibethLyon.pdf)

Alvarado, D. y Cafferatta, B. (2018). Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018 (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4679/1/alvarado\\_cafferatta.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4679/1/alvarado_cafferatta.pdf)

Álvarez, M., Arocha, D., Ortiz, M y Morales, S. (2011). Coaching, Motivación y Retención de Personal (Tesis de pregrado). Pontificia universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>

Álvarez, M., López, S. y Ortego, M. (2011). Ciencias psicosociales: Los conflictos. Universidad de Cantabria. Cantabria, España. Recuperado de: [https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema\\_09.pdf](https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_09.pdf)

Angarita, A. (2015). La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/77278311.pdf>

Arboleda, A. (2016). Conciliación, mediación y emociones: Una mirada para la solución de los conflictos de familia. Revista Civilizar ciencias sociales y humanas (Bogotá), Vol. 17 (33), 81-96. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v17n33/1657-8953-ccso-17-33-00081.pdf>

Arcelay, Y. y Avilés, E. (2014). Conocimientos y experiencias de candidatos a maestros sobre la aplicación de prácticas promotoras de resiliencia educativa. Revista Actualidades investigativas en educación, Costa Rica. Vol. 14 (3), 1-33. Recuperado de:  
<http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a13v14n3.pdf>

Auz, V. y Polonia, A. (2014). Habilidades sociales y su influencia en el clima laboral en los colaboradores del área de canales del banco general Rumiñahui en el año 2013 (Tesis de pregrado). Pontifica universidad católica de Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7843/HABILIDADES%20SOCIALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20CLIMA%20LABORAL%20EN%20LOS%20COLABORADORES%20DEL%20c3%81REA%20DE%20CANALES%20DEL%20BANCO%20GENERAL%20RUMI%20c3%91AHUI%20EN%20EL%20A%20c3%91O%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Azcune, E. (2013). La importancia de la resolución pacífica de conflictos cotidianos en el aula (Tesis de pregrado). Universidad internacional de la Rioja. La Rioja, España. Recuperado de:  
[https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1223/2012\\_11\\_09\\_TFG\\_ESTUDIO\\_DEL\\_T\\_RABAJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1223/2012_11_09_TFG_ESTUDIO_DEL_T_RABAJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Balarezo, T. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel drive (Tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Barona, E. (2016). Introducción al estudio de las interacciones humano – animal HAS (Tesis de master). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Recuperado de:

[http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:master-Filosofia-IA-Ebarona/Barona\\_Collado\\_Eduardo\\_TFM.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:master-Filosofia-IA-Ebarona/Barona_Collado_Eduardo_TFM.pdf)

Bernal, H. (2012). La explicación de la humanidad del hombre: el origen del carácter de producción, del sentimiento de separatidad, de la conciencia desarrollada, la selección innatural. Revista Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences (Roma), Vol. 34 (2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/181/18126057014.pdf>

Bisquerra, R., y Pérez, N. (2012). Educación emocional: estrategias para su puesta en práctica. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Revista nº 16. Recuperado de: <http://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>

Buitrago, E., Constain, L. y Lemus, L. (2016). Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Cali. Pontifica universidad Javeriana. Cali, Colombia. Recuperado de: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion\\_laboral\\_voluntaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion_laboral_voluntaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Calderón, L., Londoño, O. y Maldonado, L. (2016). Guía para construir estados del arte. International Corporation of network of knowledge (Bogotá). Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://iconk.org/docs/guiaea.pdf>

Cali, A., Fierro, I. y Sempértegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. Revista ciencia unemi (Ecuador), Vol. 8 (15), 119-125. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18142/TFG-N.438.pdf;jsessionid=A863E30E2871D6875266105162BE624B?sequence=1>

Cañar, P. y Ríos, M. (2016). Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica (Tesis de maestría).

Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10020/1/CB-0542477.pdf>

Carozzo, J. (2018). *La convivencia democrática en la escuela: Una agenda pendiente*. Lima, Perú. Asociación civil universidad de ciencias y humanidades, fondo editorial. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/alberto\\_quintana2/publication/329336083\\_habilidades\\_blandas\\_y\\_convivencia/links/5c01f5bc299bf1a3c1593ef5/habilidades-blandas-y-convivencia.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/alberto_quintana2/publication/329336083_habilidades_blandas_y_convivencia/links/5c01f5bc299bf1a3c1593ef5/habilidades-blandas-y-convivencia.pdf?origin=publication_detail)

Castaño, C., y Navarro, D. (2013). Habilidades psicosociales de niños y niñas en la convivencia escolar del grado séptimo de la institución educativa veinte de julio, sede Lilia Castro de Parrado en el municipio de Acacias. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Tesis de pregrado). Acacias, Colombia. Recuperado de:

<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2307/1/1122128695.pdf>

Castañeda, J. (2014). Diagnóstico y plan de mejoramiento de la plataforma de medios internos de comunicación de la Alcaldía de Medellín (Tesis de pregrado). Corporación Universitaria Lasallista. Caldas, Colombia. Recuperado de:

[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1555/1/Diagnostico\\_mejoramiento\\_medios%20internos\\_comunicacion\\_Alcaldia\\_Medellin.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1555/1/Diagnostico_mejoramiento_medios%20internos_comunicacion_Alcaldia_Medellin.pdf)

Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las organizaciones (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás de los Garza, México. Recuperado de:

<http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>

Castro, F. y Jaramillo, J. (2014). La conciliación en equidad ante el desplazamiento forzado: Reflexiones sobre sus posibilidades y límites. Revista de derecho (Barranquilla), Vol. 42 (1), 117-144. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n42/n42a06.pdf>

Chagiendo, F. (2014). Conozca qué tan felices son los colombianos en su trabajo, ¿cómo se siente usted?. Elpais.com.co. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/conozca-que-tan-felices-son-los-colombianos-en-su-trabajo-como-se-siente-usted.html>

Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., y Schmid, R. (2013). Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional. Universidad nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf)

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Heriot Watt University. Edimburgo, Escocia. Recuperado de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Dávila, D. y Mejía, L. (2017). La inteligencia emocional como estrategia para mejorar la calidad de servicio del personal de la empresa de transportes Civa- chiclayo 2016 (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Chiclayo, Perú. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3425/3/davila\\_mejia.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3425/3/davila_mejia.pdf)

Deloitte. (2018). Encuesta a la generación millennial 2018. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Londres, Inglaterra. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

Díaz, D. (2015). Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y laborales de los administrativos, inspectores y supervisores de seguridad, con el personal operativo a través de acciones formativas con base en la política del buen trato de la empresa Prosegur vigilancia y seguridad privada Ltda. Regional Bolívar (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de:

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2043/1/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20RELACIONES%20INTERPERSONALES%20Y%20LABORES%20DE%20LOS%20ADMINISTRATIVOS%20C%20INSPECTORES%20Y.pdf>

Díaz, E., y Valle, C. (2016). Guía de Economía del Comportamiento. Instituto mexicano de economía del comportamiento. Ciudad de México, México. Recuperado de:

<http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/v9-imec-vol-1-1.pdf>

Díaz, K. (2011). Identificación de los principales estilos comunicativos para la resolución de conflictos en un grupo de parejas y los niveles de satisfacción familiar en sus hijos adolescentes (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia. Recuperado de:

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1770/digital\\_22750.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1770/digital_22750.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Díaz, M. (2011). *Habilidades de comunicación para la vida cotidiana*. Managua, Nicaragua. Editorial artes gráficas. Recuperado de:

<https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/16939/Manual%20de%20Habilidades%20sociales%20ISBN.pdf?sequence=1>

Dolan, S. (2015). Valores, liderazgo y espiritualidad: Hacia un nuevo marco cuatriaxial.

Universidad Ramon Llull. Barcelona, España. Recuperado de:

<https://www.esade.edu/itemsweb/research/fwc/news/VALORES.pdf>

Duran, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral.

Revista nacional de administración (Costa Rica), Vol. 1 (1), 71-84. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698512.pdf>

Elola, G. (2011). ¿Cómo se define un buen ambiente de trabajo? El vínculo entre la confianza y la productividad profesional. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/notas/112139-Como-se-define-un-buen-ambiente-de-trabajo-El-vinculo-entre-la-confianza-y-la-productividad>

Fernández, M. (2013). Inteligencia emocional. Revista de clases historia (España), Art. 377.

Recuperado de: <http://www.claseshistoria.com/revista/2013/articulos/fernandez-inteligencia-emocional.pdf>

Foronda, F. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional (Tesis de pregrado).

Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de:

[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank\\_2018\\_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf)

Garcés, Y. (2018). Plan de mejoramiento para el servicio al cliente área de operaciones en Coproseguros agencia de seguros Ltda (Tesis de pregrado). Tecnológico de Antioquia institución universitaria. Medellín, Colombia. Recuperado de:

[http://dspace.tdea.edu.co/jspui/bitstream/tda/373/1/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20P  
ARA%20EL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20AREA%20DE.pdf](http://dspace.tdea.edu.co/jspui/bitstream/tda/373/1/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20P<br/>ARA%20EL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20AREA%20DE.pdf)

García, A. (2016). Análisis de la autoestima en situación de desempleo: estudio de caso (Tesis de maestría). Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de:

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/20835/1/TFM-G593.pdf>

García, J. y Amparo, F. (2017). Calidad de Vida de los Trabajadores de la Salud. Los Casos de México y Chile (Tesis de pregrado). Universidad Santo Tomas. Bucaramanga, Colombia.

Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4389/2017->

[AbrilGarciaJennifer-GarciaFannyAmparo-trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4389/2017-AbrilGarciaJennifer-GarciaFannyAmparo-trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, M., y Domínguez, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Manizales, Colombia. Vol. 11 (1). Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4220133.pdf>

García, S. (2012). Taller de habilidades para fomentar el trabajo en equipo entre docentes. Universidad internacional de la Rioja. La Rioja, España. Recuperado de:

[http://www.perueduca.pe/documents/21677470/0/fomentar%20el%20%20trabajo%20en%20equi  
po.pdf](http://www.perueduca.pe/documents/21677470/0/fomentar%20el%20%20trabajo%20en%20equi<br/>po.pdf)

Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. California, Estados Unidos. Editorial Kairos. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=oTL1aeVja8sC>

Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. Revista Colombiana de Ciencias Sociales (Bogotá), Vol. 6 (2), 423-442.

Recuperado de:

[https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/download/1469/pdf\\_26](https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/download/1469/pdf_26)

González, L., González, P. y Sandoval, A. (2013). Estimación de la inteligencia interpersonal e intrapersonal según el género y la ubicación geográfica. Universidad de Zulia. Zulia, Venezuela. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6113895.pdf>

González, M., Mercado, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. Revista AdMinister (Medellin), Vol. 24, 7-8. Recuperado de: [http://45.5.172.45/bitstream/10819/4429/1/Caracteristicas\\_Sociodemograficas\\_Laborales\\_Aguirre\\_2017.pdf](http://45.5.172.45/bitstream/10819/4429/1/Caracteristicas_Sociodemograficas_Laborales_Aguirre_2017.pdf)

González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Revista Palermo business review (Buenos Aires), Vol. 5, 67-93. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)

Goroskieta, V. (2010). Habilidades sociales. Escuela Nicasio Landa. Cap. 4, 97-122. Navarra, España. Recuperado de: [https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/BBF448C9-11C6-48B3-A574-558618E4E4F2/138615/Cap\\_04\\_97122.pdf](https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/BBF448C9-11C6-48B3-A574-558618E4E4F2/138615/Cap_04_97122.pdf)

Grupo siete. (2013). Educación para el consumo. Universidad San Martin de Porres. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/CONSUMO\\_Y\\_EDUCACION.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/CONSUMO_Y_EDUCACION.pdf)

Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos. *Revista folios* (Bogotá), Vol. 44, 165-179.

Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>

Gutiérrez, L. (2017). Comunicación asertiva: análisis bibliográfico de las propuestas pedagógicas implementadas en el aula para lograr contextos educativos de sana convivencia en el desarrollo de una comunicación asertiva (Tesis de pregrado). Universidad distrital Francisco José de Caldas. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/12970/1/Guti%C3%A9rrezSolanoLauraFerna%202018.pdf>

Guzmán, J. (2017). Cómo liderar a los millennials en las organizaciones. Universidad militar nueva granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17369/GUZMANVILLAMIZARJORGEE2017.pdf;jsessionid=60CB98B36AC3A75C7EEAA65DA7E59761?sequence=1>

Hernández, R. (2015). Resiliencia y bienestar psicológico de un grupo de adolescentes en riesgo de exclusión social (Tesis de pregrado). Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Recuperado de:

[https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/126752/TFG\\_HernandezEstebanR\\_Resilienciaybienestar.pdf;jsessionid=0D973507806D308D2674E5C12E14FCBC?sequence=1](https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/126752/TFG_HernandezEstebanR_Resilienciaybienestar.pdf;jsessionid=0D973507806D308D2674E5C12E14FCBC?sequence=1)

Herrera, J., y Pérez, D. (2013). Horizontes de la comunicación educativa. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia. Recuperado de:

<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/573/Anexo%202.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Hospital de Linares. (2016). Plan de intervención: Clima laboral y riesgos psicosociales. Recuperado de: <https://www.hospitaldelinares.cl/hoslina/wp-content/uploads/2016/05/Plan-de-Intervenci%C3%B3n-Clima-Laboral-y-riesgos-psicosociales-1.pdf>

Infante, A. y Peláez, C. (2018). Creencias acerca del uso del dinero y su expresión en las relaciones conyugales (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia. Recuperado de: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10541/Creencias\\_uso\\_dinero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10541/Creencias_uso_dinero.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Introzzi, I., Canet, L., Montes, S., Lopez, S. y Mascarello, G. (2014). Procesos Inhibitorios y flexibilidad cognitiva: evidencia a favor de la Teoría de la Inercia Atencional. Revista International Journal of Psychological Research (Buenaventura), Vol. 8 (2), 60-72. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ijpr/v8n2/v8n2a06.pdf>

Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Revista ciencia y sociedad (Santo Domingo), Vol. 35 (3), 464-502. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones (Trabajo de pregrado). Universidad autónoma de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)

López, L. (2016). El “lenguaje” de los animales no humanos en el comentario de al-Farabi a de Interpretación de Aristóteles. Universidad Panamericana. Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/dianoia/v61n77/0185-2450-dianoia-61-77-00039.pdf>

Lucaya, D., Dalmau, I. y Ferrer, R. (2015). Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador. Revista seguridad y salud en el trabajo (La Rioja), Vol. 1 (81), 26-32. Recuperado de:

[https://www.diba.cat/documents/467843/45301903/Gesti%C3%B3n%20de+conflictos\\_Revista+ST+febrer+2015.pdf/c535391d-ae92-4fd8-9951-293f109068c6](https://www.diba.cat/documents/467843/45301903/Gesti%C3%B3n%20de+conflictos_Revista+ST+febrer+2015.pdf/c535391d-ae92-4fd8-9951-293f109068c6)

Macías, Y. (2012). Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service S.A.S (Tesis de pregrado). Universidad escuela de administración de negocios. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4204/MaciasKarina2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marina, J. (2012). Brújula para educadores, los hábitos clave del aprendizaje. Revista de pediatría integral. Vol. 16 (8), 662.e1-662.e4. Recuperado de:

<https://www.pediatriaintegral.es/wp-content/uploads/2012/xvi08/08/662%20Brujula%208.pdf>

Martínez, C. (2018). Las diferentes miradas a la noción de cultura y los efectos de la globalización cultural. Repositorio de artes, Volumen 6 (1), 225-234. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España. Recuperado de:

<https://www.ehu.es/ojs/index.php/ausart/article/download/19467/17973>

Martínez, L. y Rico, S. (2018). Propuesta de desarrollo organizacional para fomentar el liderazgo transformacional en los trabajadores de Taco Bell seminario de profundización (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia. Villavicencio, Colombia. Recuperado de:

[http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/5770/1/2018\\_propuesta\\_desarrollo\\_organizacional.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/5770/1/2018_propuesta_desarrollo_organizacional.pdf)

Martínez, R. (2011). *Manual del participante: comunicación y negociación afectiva*. Ciudad de México, México. Editorial del Centro de colaboración cívica. Recuperado de:

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/08627.pdf>

Mcleay, M., Radia, M., y Thomas, R. (2015). el dinero en la economía moderna: una introducción. *Revista de economía institucional (Colombia)*, Vol. 17 (33), 333-353. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/419/41943054015.pdf>

Ministerio de Educación Nacional Secretaría General. (2011). *Manual plan de incentivos*. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf)

[289604\\_archivo\\_pdf\\_manualplan.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf)

Molina, M. y Villavicencio, O. (2012). *Estrategias de inteligencia emocional aplicada a la empresa distribuidora Casaval y su impacto en el desempeño laboral* (Tesis de pregrado).

Universidad politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Recuperado de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5591/1/UPS-CT002789.pdf>

Montes, J. (2014). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima,

Perú. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5475183.pdf>

Morales, A. y Rendón, A. (2016). *Grandes empresas mexicanas del calzado: entorno, cultura organizacional y comportamiento tecnológico*. Universidad Autónoma Metropolitana. Ciudad de

México, México. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811258.pdf>

Navarro, Y., Díaz, J. (2015). *Iniciativa para fortalecer la inteligencia interpersonal a través de juegos pre deportivos aplicados al fútbol, con niños de 10 a 12 años de edad, en el Club de*

Formación Deportiva Barcelona de Mosquera – Cundinamarca (Tesis de pregrado). Universidad libre de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8362/PROYECTO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nazareth, M. (2016). Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la U.E. “María virgen misionera” Tacarigua estado Carabobo (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela. Recuperado de:

<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4763/1/mosorio.pdf>

Olarte, D. (2017). La motivación como eje principal en el incremento de la productividad laborar en las organizaciones colombianas (Tesis de pregrado). Universidad militar nueva granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16295/OlarteYepesDeisyRocio2017.pdf?sequence=1>

Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. Revistas Científicas de la Universidad de Murcia. Volumen 33, pp-1. Recuperado de:

<https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.2.237291/211051>

Oriol, A. (2012). Resiliencia. Revista de educación médica Educmed (Chile), Vol. 15 (2), 77-78. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/edu/v15n2/colaboracion2.pdf>

Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Banco de desarrollo de América Latina. Recuperado de:

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed>

Ospina, A. (2016). Síntomas, niveles de estrés y estrategias de afrontamiento en una muestra de estudiantes masculinos y femeninos de una institución de educación superior militar: análisis comparativo (Tesis de maestría). Universidad católica de Colombia. Bogotá D.C., Colombia.

Recuperado de:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/3161/4/TESIS%20DE%20MAESTR%C3%8DA%20%20Andr%C3%A9s%20Ospina%20Stepanian.pdf>

Ortiz, E. (2014). La empatía como base de la resolución de conflictos (Tesis de maestría). Universidad de Cantabria. Cantabria, España. Recuperado de:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5437/OrtizGomezEva.pdf?sequence>

Palacio, C. (2015). La espiritualidad como medio de desarrollo humano. Revista cuestiones teológicas, Vol. 42 (1), 98. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/cteo/v42n98/v42n98a09.pdf>

Paredes, E. y Velasco, M. (2014). Comportamiento organizacional. Universidad de Pamplona. Pamplona, Colombia. Recuperado de:

[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf)

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

Pérez, A. y Rodríguez, A. (2018). Satisfacción del egresado respecto de su formación profesional. Revista cuaderno de pedagogía universitaria (Santiago y santo Domingo), Vol. 15 (29) 12-30. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Santiago y santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/324922576\\_2\\_VENTANAS\\_ABIERTAS\\_A\\_LA\\_PEDAGOGIA\\_UNIVERSITARIA\\_Satisfaccion\\_del\\_egresado\\_respecto\\_de\\_su\\_formacion\\_profesional](https://www.researchgate.net/publication/324922576_2_VENTANAS_ABIERTAS_A_LA_PEDAGOGIA_UNIVERSITARIA_Satisfaccion_del_egresado_respecto_de_su_formacion_profesional)

Pérez, M. (2018). Desarrollo de la empatía y el altruismo en la adultez emergente (Tesis de pregrado). Universidad de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de:  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/127176/1/MPS\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/127176/1/MPS_TESIS.pdf)

Ramos, S. y Osorio, D. (2015). Propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente del banco Caja Social oficina Chipichape Cali (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3095/1/Propuesta\\_mejoramiento\\_area\\_ramos\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3095/1/Propuesta_mejoramiento_area_ramos_2015.pdf)

Requejo, C. (2019). Determinación del grado de la calidad del servicio al cliente para la empresa Riotex Group E.I.R.L (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de:  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1877/1/TL\\_RequejoEspinalCristian.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1877/1/TL_RequejoEspinalCristian.pdf)

Ríos, J. (2012). Técnicas de caza en el paleolítico medio del país vasco. Centro nacional de investigación sobre la evolución humana. Burgos, España. Recuperado de:  
<http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/prehistoria/12/12007037.pdf>

Ríos, J. (2017). Implicación de la espiritualidad en la resiliencia y en la calidad de vida de pacientes oncológicos (Tesis doctoral). Universidad Católica de Murcia. Guadalupe, España.

Recuperado de:

<http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2379/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ríos, R. (2017). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “alto de la alianza”, en el año 2015. Universidad privada de Tacna. Tacna, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>

Rodríguez, A., Ramos, E., Ros, I. y Fernández, A. (2015). Relaciones de la resiliencia con el auto-concepto y el apoyo social percibido en una muestra de adolescentes. Revista acción psicológica (España), Vol. 12 (2), 1-14. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344043462003.pdf>

Salar, M. (2014). Convivencia de generaciones en la empresa: Una aproximación a la Generación Y (Tesis de pregrado). Universidad complutense de Madrid. Madrid, España.

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Marina\\_Salar/publication/266616091\\_Convivencia\\_de\\_generaciones\\_en\\_la\\_empresa\\_una\\_aproximacion\\_a\\_la\\_generacion\\_Y/links/543576320cf2dc341db2a0a9/Convivencia-de-generaciones-en-la-empresa-una-aproximacion-a-la-generacion-Y.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Marina_Salar/publication/266616091_Convivencia_de_generaciones_en_la_empresa_una_aproximacion_a_la_generacion_Y/links/543576320cf2dc341db2a0a9/Convivencia-de-generaciones-en-la-empresa-una-aproximacion-a-la-generacion-Y.pdf?origin=publication_detail)

Salgado, C. (2013). La comunicación asertiva, a través del diseño gráfico en la unidad educativa “Carlos Calderón Chico” de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7632/1/Tesis%20Crisitna%20Salgado%20Carrillo.pdf>

Sanín, A. (2017). Felicidad y optimismo en el trabajo: hallazgos de investigaciones científicas (Tesis doctoral). Universidad Jaime I. Castellón, España. Recuperado de:

[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017\\_Tesis\\_Sanin%20Posada\\_Alejandro.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017_Tesis_Sanin%20Posada_Alejandro.pdf?sequence=1)

Sarmiento, P. y Valero, P. (2014). Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional (Tesis de pregrado). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.

Recuperado de:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segura, A. (2017). Estilos de comunicación para el afrontamiento del conflicto en la convivencia marital. Revista logos ciencia y tecnología, policía nacional. Bogotá D.C., Colombia. Vol. 8 (2). Recuperado de:

<http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/download/395/pdf>

Silva, A., Sanchez, G., Mambrini, N., y Oliveira, M. (2019). Predictor variables for burnout among nursing professionals. Revista de Psicología (Lima), Vol. 37 (1), 319-348. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/20492/20392>

Silva, J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa (Tesis de

pregrado). Universidad nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú. Recuperado de:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3787/Risichjj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solano, E. y Navarro, G. (2012). Remuneración salarial eficiente en la educación superior en Colombia. Repositorio de economía, Vol. 33 (1) 43-63. Universidad de los andes. Merida, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1956/195624853003.pdf>

Sparisci, V. (2013). Representación de la autoestima y la personalidad en protagonistas de anuncios audiovisuales de automóviles (Tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113919.pdf>

Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales (Tesis de pregrado). Universidad militar nueva granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=56FEE90719F2E147325E36BFA3B6D447?sequence=2>

Uriarte, J. (2013). La perspectiva comunitaria de la resiliencia. Revista psicología política (Valencia), Vol. 47 (1), 7-18. Recuperado de:  
<https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N47-1.pdf>

Vargas, F. (2017). La autoestima como valor influyente en el rendimiento académico (Tesis de maestría). Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia. Recuperado de:  
<http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2120/1/APROBADO%20NIRZA%20MARISOL%20LAGUNA%20PROA%20C3%91OS.pdf>

Vergara, H. (2011). Fármacos, salud y vida: Las armas y metas de la farmacia. Repositorio académico de la universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de:

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121456/libroHernan\\_Vergara.pdf;sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121456/libroHernan_Vergara.pdf;sequence=1)

Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. Revista Bajo el volcán (Puebla), Vol. 10 (16), 103-132. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/286/28620697006.pdf>

Zarate, E. (2012). Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Republica de Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>

Zepeda, L. (2014). Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Republica de Guatemala. Recuperado de:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Zepeda-Laura.pdf>