

LA NECESARIA FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS A LAS DIRECTIVAS DE LAS
ORGANIZACIONES.

UNA MIRADA A LA LUZ DE LA APLICABILIDAD EN EL LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

PRESENTADO POR

DAVID FERNANDO GÁLVEZ MORENO

TUTOR

RAMÓN RICARDO VALENZUELA GUTIÉRREZ



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
Bogotá, D.C. – Colombia
2022

Resumen

El ensayo aborda la importancia y la necesidad de formación en habilidades blandas para las directivas, así como su aplicabilidad en el liderazgo de los equipos de trabajo para el mejoramiento del desempeño y consecución de objetivos estratégicos en las diferentes organizaciones.

Considerando que el manejo de las habilidades blandas a nivel personal infieren en un mejor comportamiento, el abordar y conocer problemáticas personales, la individualidad como persona, la gestión de conflictos personales, entre otras, nos dan una ventana de atención hacia el uso adecuado de las habilidades blandas en el mundo empresarial a nivel directivo o equipos de trabajo; considerando que la correcta administración de las Soft Skills, son la esencia misma del ser humano al servicio de otros (sociedad) o de una organización empresarial.

No obstante, al analizar la incidencia de la falta de habilidades blandas, se debe considerar de una manera irrestricta, la capacitación, formación y puesta en práctica, que para el caso de las empresas generan un impacto directo en el desempeño laboral. Por lo tanto, se deben identificar y definir las habilidades blandas que se relacionen directamente a los diferentes niveles jerárquicos empresariales como las relaciones de las organizaciones con sus clientes.

Palabras Clave: Habilidades blandas, capacitación, formación, liderazgo, conocimiento, equipos de trabajo.

Abstract

The essay addressed the importance and need for training in soft skills for managers, as well as its applicability in the leadership of work teams to improve performance and achieve strategic objectives in different organizations.

Considering that the management of soft skills at a personal level infers better behavior, addressing and knowing personal problems, individuality as a person, managing personal conflicts, among others, give us a window of attention towards the proper use of soft skills. soft skills in the business world at management level or work teams; considering that the correct administration of the Soft Skills, are the very essence of the human being at the service of others (society) or of a business organization.

However, when analyzing the incidence of the lack of soft skills, training, education and implementation must be considered in an unrestricted manner, which in the case of companies generate a direct impact on job performance. Therefore, soft skills that are directly related to the different business hierarchical levels, such as the relationships of organizations with their clients, must be identified and defined.

Keywords: Soft skills, training, education, leadership, knowledge, work teams.

Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Tabla de Contenido	4
LA NECESARIA FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS A LAS DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES. Una mirada a la luz de la aplicabilidad en el liderazgo de equipos de trabajo.....	5
REFERENCIAS	11

LA NECESARIA FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS A LAS DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES. Una mirada a la luz de la aplicabilidad en el liderazgo de equipos de trabajo.

En la actualidad diferentes sectores empresariales demuestran las equivocaciones que se tienen como resultado de la falta de capacitación de las habilidades blandas, o en su defecto, cuando se implementan dichas capacitaciones, se denota la gran brecha que existe en el liderazgo horizontal y vertical al interior de las organizaciones, así como con el entorno que rodea la organización, pasando por los clientes, proveedores, competencia empresarial, etc., toda vez que el desempeño laboral de la persona (independiente del nivel jerárquico donde se ubique), es acreditado como un factor diferencial y/o competitivo frente a las metas de las empresas, de acuerdo al estudio¹ de Buller y McEvoy (Buller & McEvoy, 2012).

Partiendo de la base que, (es el desempeño laboral una característica transversal en cualquier nivel²), el trabajo es ejecutado por personas, las cuales de una manera intrínseca contienen un alto grado de subjetividad para el desarrollo de su diario vivir o su desempeño laboral, según la OCDE (2022)³, es cuando la consecución de habilidades como la resolución de conflictos, la inteligencia emocional (con sus composiciones), la gestión del cambio, la comunicación efectiva, entre otras, ha generado mejoras en la producción, enfoque en los objetivos estratégicos, tanto en el sector público como en el privado (Gómez, 2021)

Históricamente las revoluciones industriales han dado grandes saltos y desarrollos para la humanidad, por ende, la adaptabilidad que el trabajador ha integrado a su desempeño laboral también ha sido aprendida de acuerdo a la velocidad de los cambios; de la misma forma, actualmente el compartimento humano⁴ no es ajeno a estos fenómenos sociales, ya que al encontrarnos en la revolución industrial 4.0⁵ las empresas exigen y demandan de sus directivos y equipos de trabajo, unas habilidades para alcanzar las metas organizacionales (Galindo, 2021). Sin embargo, estas habilidades no han evolucionado a la velocidad que imprime la transformación digital, ya que esta es mucho más rápida a la adaptación del ser humano per se⁶, por ende, a los cambios y/o demandas-necesidades de personal calificado que requieren las organizaciones. Lo anterior, esta dado en el marco de la transformación digital de nuestra era, la cual incide de manera directa en el desempeño de las organizaciones como del diario vivir de las personas, y considerando que esta genera transiciones y oportunidades propios de los cambios digitales, corolario una profunda y constante

¹ Fuente <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482211000490>

² Directivo o sectorial, este último entendido como los diferentes sectores económicos de producción nacional.

³ Fuente: Informe de (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] et al., 2022, 2022).

⁴ Ya sea como individuo o como parte integral de la sociedad.

⁵ También llamada Revolución de la Transformación Digital.

⁶ Entendiéndolo como el individuo que tiene interacciones con los medios ambientes que lo rodean: social, económico, laboral, digital, político, ambiental etc.

innovación en las actividades, procesos y modelos organizacionales (International Electrotechnical Commission, 2020).

De acuerdo a lo anterior, las habilidades blandas que se deben desarrollar en un mundo globalizado y cambiante, son susceptibles de transformaciones de acuerdo a los antecedentes socioemocionales que terminan por manifestarse en el desempeño laboral (Ospino, 2019), es decir, “a mejores habilidades blandas, mejor desempeño y productividad” (Pérez, Villa, & Montenegro, 2020), esto genera brechas por las expectativas que nos dan la exagerada exposición a la información, multitareas, híper flexibilización a demandas y situaciones, herramientas digitales; estas brechas deberían estar cubiertas por la adquisición de habilidades blandas por parte de los directivos de las organizaciones, pero no ocurre así.

No obstante, con mucha relevancia, se hace necesario la concientización de la adquisición de habilidades blandas para las directivas y líderes de equipos de trabajo, ya que se espera para el año 2030 y según algunos estudios como el del Instituto Global McKinsey (McKinsey Global Institute) (Blásquez & Masclans y R., 2019), serán mayoritariamente valoradas y tendrán mayor demanda en el mercado laboral, las capacidades cognitivas avanzadas y las socioemocionales como las capacidades interpersonales, sobre las capacidades manuales y cognitivas básicas (Pérez, Villa, & Montenegro, 2020).

En el mercado laboral actual, según la proyección realizada por la Oficina Internacional del Trabajo (2019), cada vez se demandarán menos los trabajos manuales o tareas automatizadas de trabajos relacionados con la memoria o los que tienen relación con la gestión de recursos financieros o materiales, caso contrario serán mayormente demandados los trabajos en que se soliciten habilidades como la creatividad, iniciativa, liderazgo o inteligencia emocional (Blásquez & Masclans y R., 2019) y (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Para el caso colombiano, el mercado laboral se encuentra indirectamente afectado por la anterior afirmación, partiendo que nuestra economía se basa principalmente en explotación de materias primas, lo que a su vez genera una dependencia, entre otros factores internacionales, de empleabilidad de acuerdo a las exportaciones o demandas de las materias primas que se producen en Colombia. Dicha ocupación laboral requiere empleabilidad de personal cualificada para la labor de acuerdo al empleo sectorial, por clasificación ocupacional, por nivel educacional, y afecta de una manera transversal, las economías informales que desafían los estándares de innovación de la economía colombiana. Por lo tanto, los trabajos manuales están presentes en dicho desarrollo económico, no obstante, con las políticas públicas y avances tecnológicos, la tendencia se unirá a la empleabilidad global, y dichos trabajadores tendrán que evolucionar, aumentando su nivel de escolaridad y por lo tanto la identidad económica de la nación (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Según los resultados de estudios de Hays Colombia y Deloitte, los departamentos de gestión humana, han percibido la relevancia y necesidad de abrir un capítulo referente a la formación y desarrollo de competencias en habilidades blandas, incluso en algunos casos se han tornado en un gran proceso de transformación empresarial, dando lugar a un cambio de la cultura e identidad organizacional. Tal es el caso de Hays Colombia (2018) y Hays Chile (2018) en el

informe de Guía Salarial 2018⁷, donde se destaca la categoría de las habilidades blandas frente al trabajo que desarrolla cada directivo (HAYS, 2018); para lo cual se planteó la siguiente pregunta:

- ❖ “Si tu talento humano no es valorado en el mercado, ¿Cuál consideras que es la razón?”

Las respuestas que se plantearon por país fueron las siguientes:

HAYS COLOMBIA		HAYS CHILE	
<i>Item</i>	<i>Peso</i>	<i>Item</i>	<i>Peso</i>
Habilidades Blandas	50%	Habilidades Blandas	47%
Experiencia	17%	Experiencia	23%
Conocimiento Técnico	17%	Conocimiento Técnico	21%
Idiomas	16%	Idiomas	9%

Fuente: Tabla elaboración propia. Datos de <https://www.hays.com.co/contenido/guia-salarial>.

De la misma forma Deloitte (2019) exhorta a las organizaciones para que sean más flexibles y se adapten a las nuevas tendencias que se dan frente a los acuerdos laborales (Deloitte, 2019). De la misma forma, los líderes al entrenarse en habilidades blandas, casi que de manera paralela, deberán tomar otras herramientas como la inteligencia artificial, la huella digital, el internet de las cosas, Big Data, las cuales hacen parte dentro del “nuevo contexto”. Para el caso colombiano, Deloitte (Deloitte, 2018) señala que las tendencias importantes que consideran los empresarios son:

- ❖ La gestión de equipos
- ❖ La importancia de los datos y la analítica avanzada referida a personas
- ❖ Las Nuevas carreras del siglo XXI

Sea dicho de paso, que no solo la importancia de las habilidades blandas en si misma lo son todo, ya que estas dentro de un marco de creatividad e innovación, generaran directivos y

⁷ Estudio Anual Guía Salarial 2018. Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral.

equipos de trabajo de gran valía para las organizaciones, ya que el mundo requiere individuos más empáticos, solidarios, sensibles, que tengan la facilidad de desempeñarse en equipos de trabajo y resolver sus propios conflictos. Es por esto, que las organizaciones insisten a los líderes del ahora y el mañana, que conquisten las herramientas blandas o habilidades blandas para enfrentar los cambios económicos y los nuevos fenómenos de digitalización como la hiper conexión a internet, lo que constituye un universo de tecnologías de la información y las comunicaciones (Van-der Hofstadt Román, 2005).

De manera complementaria, el esfuerzo que hacen los institutos de educación formal (universidades) para alinearse con las necesidades de las organizaciones en la preparación de los futuros gerentes, así como en el aprendizaje, desarrollo y explotación de dichas habilidades blandas para ser aplicadas en el campo laboral (Román, 2006). No obstante, el devenir de las universidades generalmente termina inclinando la balanza hacia una enseñanza con un énfasis mayor hacia el conocimiento técnico, sin considerar la visión holística o integral de destrezas y actitudes blandas, que un prospecto de gerente debe considerar para liderar los equipos de trabajo que se encuentran en las organizaciones y aun también, como integrantes activos de dichos equipos de trabajo. Precisamente sobre este aspecto hace una interesante reflexión Villardón-Gallego (2015) (Villardón-Gallego, 2015) al considerar que la educación que se da en las universidades, debe ser dinámica y más activa en el desarrollo de habilidades blandas.

Antes que nada, desearía definir conceptualmente el significado de la palabra habilidad, en ingles *skill*, para lo cual la describen como la capacidad de realizar actividades y aplicar conocimiento para resolver problemas; según Bajo et al., dicen que la habilidad es la utilización del conocimiento aplicado a una tarea, en ciertos casos nuevas para los estudiantes pero igualmente aplicables a las situaciones del día a día (Bajo, Maldonado, Moreno, & Moya, 2018). Por lo tanto, las habilidades blandas – Soft Skills - son el conjunto y mezcla de habilidades sociales (para relacionarnos), habilidades de comunicación, habilidades actitudinales, entre otras, las cuales estructuran a un directivo y lo dotan de herramientas necesarias para compenetrarse con sus equipos de trabajo, buscando canales de comunicación adecuados al sector industrial.

Es de gran relevancia considerar que la implementación de habilidades blandas y complementarias debe hacerse tanto en el nivel vertical como en el horizontal, ya que no solo los directivos deben incorporar dichas habilidades, sino también los equipos de trabajo, no obstante, la responsabilidad de autoevaluarse, identificar falencias-fortalezas, y buscar mecanismos de autoaprendizaje, son del directivo, quien liderará los procesos para alcanzar las metas.

Ahora bien, esto nos lleva a identificar cuáles son las habilidades blandas que un gerente debe poseer, reconsiderando el argumento que anteriormente se trató, que en gran medida está directamente relacionado con el país donde se vaya a liderar, ya que se relaciona con la sociedad misma, sus costumbres, características, etc.; incluso si hablamos de multinacionales u organizaciones con una cultura empresarial bien marcada o definida, por lo tanto es un gran factor a considerar la identidad de la empresa se derivaran de la misma forma, las habilidades

blandas que se necesitan para llevar a la organización a la consecución de sus fines, sin embargo para el ejercicio académico tomaremos en consideración y a manera general ciertas habilidades blandas que son transversales casi que a cualquier tipo de organización y lugar donde se desempeñe laboralmente los equipos de trabajo (Ernst & Young Global Limited, 2020).

Mediante el presente documento y abriendo la discusión, se pretende plantear una propuesta para delinear las habilidades blandas que todo directivo debe desarrollar, sin el ánimo de limitarlas, pero si buscando dar un marco general, aclarando que estas habilidades blandas pueden variar de acuerdo al tipo de negocio, sector económico, cultura empresarial, derechos y costumbres, etc.; también considerando que las Soft Skills es “una herramienta para darle un direccionamiento estratégico propicio al modelo gerencial, clave para agregar valor a las empresas de cualquier sector económico” (Pérez, Villa, & Montenegro, 2020). El criterio que se definió fue desarrollado en base a la revisión bibliográfica, analizando las diferentes teorías, informes e investigaciones de varios autores e instituciones para identificar las habilidades blandas, los cuales, las han considerado como las principales desde un enfoque cualitativo; con el presente escrito lejos de dar una jerarquización, se busca englobar una clasificación, principalmente en la que hace referencia a la “Inteligencia Emocional”, ya que está de por sí, puede encerrar muchas aristas del comportamiento humano, la cual (junto con las otras habilidades) mediante un estudio descriptivo y utilizando como referencia los autores citados, se decantó un listado a manera propositiva. Así mismo, como una fuente adicional del criterio utilizado y antes descrito, se accedió a fuentes bibliográficas de artículos de las principales bases de datos a nivel académico de la UMNG, así como documentos académicos que sustentan los argumentos aquí plasmados. Por lo tanto, después de la revisión bibliográfica ya descrita, se obtuvo como resultado las siguientes habilidades blandas⁸:

- 1. Autoestima**
- 2. Gestión y Resolución de Conflictos**
- 3. Gestión del Tiempo**
- 4. Inteligencia Emocional⁹:** Compuestas por
 - a. Empatía,
 - b. Habilidad de Servir,
 - c. Responsabilidad,
 - d. Integridad,
 - e. Valores Éticos,
 - f. Respeto.
- 5. Habilidades de Comunicación-Efectiva**

⁸ Este listado fue construido por las fuentes bibliográficas y referencias descritas en dicho apartado. No obstante, es pertinente aclarar que no existe un único listado, pues este puede variar de acuerdo a la zona geográfica, la edad, el sector económico, entre otros factores que afectan directa e indirectamente al directivo.

⁹ Definición: según (Goleman, 1996), define el termino como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de uno mismo y en los demás.

- 6. Gestión del Cambio**
- 7. Servicio al Cliente**
- 8. Orientación a la Mejora Continua**
- 9. Trabajo en Equipo**

Fuente: Listado de elaboración propia, construido a partir de las siguientes fuentes - (Alonso, 2020); (Cordero-Clavijo, Córdova-Tobar, Moreira-Sarmiento, & Quevedo-Jumbo, 2020); (Estrada, Chávez, & J.M.M., 2011); (Hernández Armas); (Arroyo, 2012).

Es imperioso volver sobre la Habilidad Blanda de la Inteligencia Emocional, y referenciar que dicha habilidad reviste de gran importancia, ya que desde los inicios Edward Thorndike (Thorndike, 1920) estudió y la definió como la capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar las relaciones, sin embargo, mirada más como una Inteligencia Social. No obstante, tuvo un desarrollo conceptual en los años posteriores, que empezó a formar e integrar otros conceptos, pero siempre con las características de estar entorno a las emociones personales. No fue hasta (Goleman, 1996) quien dio importancia y relevancia al termino Inteligencia Emocional, señalándolo como las características que de manera implícita requerimos para triunfar en la vida y ser feliz. Así mismo, (Dolan, 2005) considera que una empresa con personas de alto valor técnico y humano es una herramienta que puede marcar la diferencia entre las que tienen éxito y las que no. De manera paralela, la importancia de la inteligencia emocional es imprescindible para un directivo en cualquier empresa, ya que la organización depende de ello, e igualmente, junto a su equipo de trabajo, están influenciados por diferentes emociones, pasiones, sentimientos, etc. Esta megahabilidad está compuesta por otras habilidades blandas adicionales como se ve en el listado anterior, por esto, generando una gran influencia a los directivos que la aplican. (Pereda, 2016)

Las habilidades blandas referenciadas y enlistadas en este escrito, son de gran importancia para la gestión empresarial, ya que son transversales a cualquier tipo de organización, proceso, sector, actividad o cualquier otro tipo de negocio. La prioridad que se le da a su inclusión y aplicación tiene un efecto directo sobre las posibilidades de alcanzar las metas, tanto así, que se ha producido un movimiento de adaptación de dicha gestión emocional a los procesos empresariales, con el objetivo de analizar y evaluar el desempeño de personas e instituciones, según (López-Boudet & Martínez-Vázquez, 2014). Adicionalmente, este autor resalta la enorme influencia que se tiene al aplicar de manera consiente la gestión de las habilidades blandas a los procesos internos de las organizaciones, generando grandes expectativas respecto a las potencialidades que puede ofrecer un líder que sepa gestionarlas habilidades blandas.

Como base general, debemos entender que el individuo debe propender por adquirir los saberes técnicos propios de su profesión, sin embargo estos no lo son todo, ya que se hace necesario y de manera consiente, que se adquieran otra serie de competencias y habilidades en áreas que complementen las habilidades duras (técnicas), de esta manera se garantiza una adecuada modernización a nuevos perfiles profesionales que en la actualidad se demandan, tales como herramientas de capacidad investigativa, el trabajo interdisciplinario, la

adecuación a los cambios propios del sector empresarial, los cuales permitirán marcar la diferencia para un mejor desempeño directivo (Bonifaz, 2012).

Así mismo, es importante que las organizaciones tengan una política de gestión académica que se desempeñe como promotor de la enseñanza de las habilidades blandas necesarias para su organización o segmento económico e integrar como estas se pueden complementar con las habilidades duras o de referencia técnica para el cumplimiento de los objetivos. Aún más ideal es que estas iniciativas se integraran a los modelos cuantificables de la organización, buscando de esta forma la mejora continua en atención a los equipos de trabajo, ya que estas habilidades son transversales a todos los procesos y funciones de la empresa.

Ahora bien, las destrezas que todo directivo debe tener, podrían decirse que son necesarias, pues son competencias netamente emocionales que están integradas con la personalidad de cada directivo, corolario es fundamental disponer de un excelente liderazgo y comunicación, además de las competencias tecnológicas para la transformación digital, para que dichas destrezas puedan ser aplicadas de manera efectiva y eficaz (Lombardero, 2015).

REFERENCIAS

- Alonso, M. (21 de agosto de 2020). <https://www.manuelalonso.org/> . Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=YngiSzBg-I0&t=34s>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Segunda edición*. Ecoe Ediciones.
- Bajo, M., Maldonado, A., Moreno, S., & Moya, M. (15 de Enero de 2018). *NANOPDF.COM*. Obtenido de Las Competencias en el Nuevo Paradigma Educativo para Europa: https://nanopdf.com/download/las-competencias-en-el-nuevo-paradigma-educativo-para-europa_pdf
- Blásquez, M., & Masclans y R., C. J. (2019). *IESE Business School-University of Navarra*. Obtenido de El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas. Primera edición*. Red Tercer Milenio.

- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, Volume 22(Issue 1), 43-56. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudios de casos*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/>
- Cordero-Clavijo, A., Córdova-Tobar, N., Moreira-Sarmiento, M., & Quevedo-Jumbo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento (Edición 45) Vol. 5, ISSN: 2550 - 682X*, 41-63. doi:10.23857/pc.v5i5.1399
- Deloitte. (2018). *Deloitte*. Obtenido de El auge de la empresa social, Tendencias Globales de Capital Humano 2018. The rise of the social enterprise, (2018).: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-trends-rise-social-enterprise.pdf>
- Deloitte. (2019). *Deloitte*. Obtenido de Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Liderando la Empresa Social: Reinventándose con un enfoque hacia lo Humano: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2019.html>
- Dolan, S. (2005). La inteligencia emocional, una habilidad para el éxito de los directivos globales. *Management Knowledge Innovation 2005. Cómo crear capacidades de aprendizaje y emprendizaje*, 24-28.
- Ernst & Young Global Limited. (a de marzo de 2020). *Ernst & Young Global Limited*. Obtenido de ¿Cuáles habilidades blandas buscan los reclutadores en el 2020?: https://www.ey.com/es_do/consulting/-cuales-habilidades-blandas-buscan-los-reclutadores-en-2020
- Estrada, M., Chávez, J., & J.M.M., S. (2011). *La autonomia, factor fundamental para el desarrollo de a autonomia personal y profesional*. Universidad de Barcelona.
- Galindo, K. (Junio de 2021). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39055/GalindoPulidoKatherine2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gómez, L. (2021). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39156/G%C3%B3mezWagnerLeidyTatiana2021_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HAYS. (2018). *HAYS*. Obtenido de Guía Salarial Chile 2018, Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral: <https://www.hays.com.co/contenido/guia-salarial;>

http://www.hays.cl/cs/groups/hays_common/@cl/@content/documents/digitalasset/hays_2147706.pdf

- Hernández Armas, M. (s.f.). *La mediación en la resolución de conflictos*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- International Electrotechnical Commission. (2020). *Digital transformation in manufacturing and standardization*. Obtenido de <https://www.iec.ch/blog/digital-transformationmanufacturing-and-standardization>
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*. LID.
- López-Boudet, R., & Martínez-Vázquez, A. M. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, No. 2, 229-239.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_236123.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor. Comisión mundial sobre el futuro del trabajo*. Obtenido de OIT - Ginebra: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] et al., 2022. (2022). *OCDE*. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/991f37df-es>
- Ospino, C. (Junio de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo BID*. doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0001753>
- Pereda, F. (Febrero de 2016). ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Córdoba. Obtenido de <file:///C:/Users/David%20G%C3%A1lvez/Downloads/2016000001414.pdf>
- Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (Ene - Jun de 2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*(26), 153-168. doi:DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Román, V.-d. H. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para Universitarios*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787967.pdf>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*, 140, 227-235.
- Van-der Hofstadt Román, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación (2 ed.)*. Díaz de Santos.

Villardón-Gallego, L. (. (2015). *Competencias genéricas en educación superior. Metodologías específicas para su desarrollo*. Narcea. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Competencias%20gen%C3%A9ricas%20en%20educaci%C3%B3n%20superior.%20Metas%20para%20su%20desarrollo.pdf>