

# DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TALENTO HUMANO



## DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS TO INCREASE PRODUCTIVITY IN HUMAN TALENT

Almengor, Seyna

Seyna Almengor

seyna.almengor@up.ac.pa

Universidad de Panamá., Panamá

Revista Saberes APUDEP

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN-e: 2644-3805

Periodicidad: Semestral

vol. 5, núm. 2, 2022

revistasaberesapudep@gmail.com

Recepción: 08 Marzo 2022

Aprobación: 20 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2233451026/>



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-CompártirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Resumen:** Las organizaciones se deben encaminar hacia nuevos estándares para afrontar un entorno cuyos cambios periódicos exigen adaptarse para mantenerse en el mercado. Es por ello que la presente investigación se centra en identificar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional, porque las relaciones laborales coordinadas que incluyen una comunicación asertiva también permiten el proceso armónico del trabajo en equipo y eso, a su vez, incide directamente en el desarrollo y mejoramiento de las relaciones laborales. Utilizando una investigación cualitativa, documental, no experimental descriptiva y transversal, las técnicas utilizadas fueron la documental para el examen y comparación con la literatura existente y la triangulación, que también otorgó validez interna y fiabilidad. El estudio sobre capital humano, comunicación asertiva y trabajo en equipo, arrojó que el uso de ambas habilidades sí puede aumentar significativamente la productividad laboral, aunque todavía su afirmación solo se basa en teorías y no en estudios de campo, pero se presentan todos los elementos que llevan en esa dirección; la comunicación asertiva desarrolla y mejora las relaciones laborales, mientras que el trabajo en equipo es consecuencia complementaria en la integración de esfuerzos. Es por ello que los factores que inciden en la gestión del capital humano para el mejoramiento de las relaciones laborales provienen no solo de la formación, sino también de las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias, ya que traen como consecuencia la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

**Abstract:** Organizations must move towards new standards to face an environment whose periodic changes require adaptation to stay in the market. That is why this research focuses on identifying the influence of assertive communication and the ability to work as a team in increasing organizational productivity, because coordinated labor relations that include assertive communication also allow the harmonious work process in team and that, in turn, directly affects the development and improvement of labor relations. Using qualitative, documentary, descriptive-explanatory and cross-sectional non-experimental research, the techniques used were

documentary for examination and comparison with the existing literature and triangulation, which also granted internal validity and reliability. The study on human capital, assertive communication and teamwork, showed that the use of both skills can significantly increase labor productivity, although its statement is still only based on theories and not on field studies, but all the elements are presented that lead in that direction; Assertive communication develops and improves labor relations, while teamwork is a complementary consequence in the integration of efforts. That is why the factors that influence the management of human capital for the improvement of labor relations come not only from training, but also from skills, knowledge, skills and experiences, since they result in the satisfaction of the needs of internal and external customers.

**Keywords:** human talent management, assertive communication, teamwork.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se deben encaminar hacia nuevos estándares para afrontar un entorno cuyos cambios periódicos exigen adaptarse para mantenerse en el mercado. Para ello, se requiere hacer ajustes sustanciales en la manera de ver la realidad, incluyendo la simplificación del trabajo para ir por la ruta de la colaboración de los empleados y no hacia la competencia. Esto lleva a la búsqueda de un espacio de trabajo agradable, algo que se puede lograr en el contexto de una comunicación asertiva y el desempeño positivo del trabajo en equipo. El desarrollo de competencias para mejorar la integración en el trabajo impacta positivamente en el equipo de trabajo de una organización, porque aumenta las interacciones y el desempeño laboral en las fases del saber ser y hacer, mediante los cuales la organización vincula el capital humano al logro de los objetivos organizacionales (Grandlgruber, 2004), al ser estos unos componentes de comunicación que ayudan a crear interacciones y un ambiente de trabajo más sencillo.

La formación de capacidades y la estructuración de las interacciones en la organización señaladas por Grandlgruber, juegan un rol predominante en la producción que va más allá de las competencias técnicas. Las competencias blandas son habilidades sociales que se definen como “las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria” (Peñañiel y Serrano, 2010, p. 9). Ellas participan de forma significativa en el mejoramiento de las relaciones laborales, marcando directamente en la operación efectiva y exitosa de toda empresa. Esto lo señala Vera (2016) cuando apunta que se perciben “como aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral” (p. 56).

Entre el conjunto de las competencias blandas estudiadas y conocidas hasta ahora, la presente investigación se centra en el estudio de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo. En términos generales, el estudio está enfocado en identificar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional, al buscar la relación que se establece entre estas dos competencias en el marco de la gestión del talento humano, donde debe prevalecer la disposición a motivar y apoyar a los equipos de trabajo. Debido a que la motivación laboral ha sido estudiada por su influencia en la creación de valor y aumento de la productividad de las organizaciones, el personal administrativo debe perfilarse como un conjunto de individuos con capacidades para la resolución de conflictos a través de la comunicación asertiva.

El desarrollo del objetivo de la investigación se manifiesta en la teoría que refleja la literatura analizada durante el período comprendido entre 2001-2019 sobre comunicación y trabajo en equipo, para representar

después la opinión de los autores más relevantes que han escrito en las últimas dos décadas, apoyados en clásicos como Peter Drucker y, aunque el tema ha sido tratado formalmente desde que se presentó la teoría de la comunicación de Shannon y Weaver en la década de 1940, llevarlo al plano de considerar tanto la comunicación como el trabajo en equipo como una influencia en el aumento de la productividad organizacional en casos estudiados, todavía es algo que solo se basa en teorías y no en estudios de campo.

Se trata de abordar la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo, por su predominio en el desarrollo de los procesos que mejoran las relaciones laborales, su incidencia en la formación de criterios para la toma de decisiones y la respuesta responsable en la realización de las tareas asignadas. Se trata de explorar un segmento del capital humano de la organización comprometido con el logro de los objetivos establecidos por la organización desde su base, porque las organizaciones en la actualidad demandan del personal que las integra una adecuada formación académica que los capacite para desempeñarse en los diversos procesos productivos, y también que posean competencias como la paciencia, la tolerancia, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, que aprendan a comunicarse y administren con habilidad el estrés (Unicef, 2012).

## MATERIALES Y MÉTODOS

No se puede abrazar la tipificación metodológica de una preferencia investigativa si antes no se pregunta por sus bases epistemológicas, de modo que se halle la razón de ser de sus técnicas para producir conocimiento científico (Sandoval, 2002). La acometida de los enfoques de investigación en el ámbito de las ciencias sociales busca determinar cuáles son las visiones que se han ejecutado para alcanzar y observar las diferentes realidades que constituyen el orden de lo humano, así como también entender la lógica de las vías que se han construido para elaborar, de manera premeditada y metódica, conocimiento sobre ellas. La presente investigación se desarrolló de manera experimental descriptiva y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a partir de un estudio cualitativo, donde se obtuvo información para definir cualidades con relación a la forma en que se puede mejorar la comunicación y que con ello se fomente el trabajo en equipo, en una búsqueda documental con información publicada entre el período 2001-2019.

Las técnicas utilizadas para alcanzar los resultados fueron la documental para el examen y comparación con la literatura existente en el período anteriormente señalado y la triangulación. Con la técnica documental se tomó en consideración el examen de comparación con la literatura existente al hacer primero una indagación bibliográfica de documentos que plantearan temáticas similares a este tipo de estudios, de donde se procedió a comparar los datos encontrados con la realidad observada. Una vez obtenidos los resultados de la comparación de datos con la literatura, se aplicó el análisis-síntesis, otra técnica fundamental donde el análisis maneja la información obtenida y permite la elaboración de un constructo teórico hacia la búsqueda de solución del problema planteado que se valida a través de la síntesis. Como dos procesos que se complementan, se puede afirmar que "cuando el análisis ha proporcionado el plan de solución de un problema, la síntesis ejecuta el plan, obteniendo la solución" (Barrios Bustillos, 2011, pp.51-52, lo que se conoce como la técnica de triangulación de datos, para incrementar la fortaleza y calidad de esta investigación, ya que permitió ampliar y profundizar la comprensión del fenómeno en estudio y otorgarle la validez interna (credibilidad) y la fiabilidad (fidelidad) (Corral, 2014).

## RESULTADOS

### **Capital humano, comunicación asertiva y trabajo en equipo**

Las organizaciones deben ser capaces de tener una visión holística e interpretar su existencia, así como de visualizar su entorno, porque es allí donde se generan los procesos productivos dirigidos a satisfacer

necesidades y no solo para llenar un espacio en el mercado, sino que se buscan impulsar las actitudes para el trabajo colaborativo en equipo, con el objetivo de que cada miembro de la empresa logre desarrollar un sentido de identidad. Montes (2015) señala que es fundamental la forma en que el talento humano marca la diferencia con sus actitudes y capacidades de comunicación asertiva y trabajo en equipo dando como resultado una ventaja competitiva como un sistema integrado. Agrega además que la clave radica en saber cómo gestionar el capital humano, unir sus fortalezas con las oportunidades, comprender a la competencia y (lo más importante de todo) saber en qué se destaca la organización o qué la diferencia del resto.

En este enfoque de la dinámica organizacional, la gerencia juega un papel preponderante, y que la institución es vista como un sistema abierto que, por consiguiente, busca la supervivencia y el crecimiento, lo cual va ligado a la definición de objetivos estratégicos. Es en este punto donde entra en juego el capital humano, el cual debe ser impulsado por el cuerpo directivo mediante el establecimiento de planes de acción que vayan encaminados al desarrollo de las capacidades que se requieren, y de este modo crear una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo que permita dar seguimiento al desempeño de la organización (Mendoza, 2018). Por consiguiente, el rol de la comunicación dentro de una organización juega un papel de importancia, ya que es el instrumento con el que cuenta todo ser humano para poder interactuar con los demás (Gómez y Fedor, 2016), por lo que la comunicación asertiva genera a su vez un buen trabajo en equipo, esencial para el desarrollo de los objetivos organizacionales y generación de resultados eficientes (Toro Suárez, 2015). Su importancia en el campo laboral actual radica en que las necesidades de la empresa, una vez que se ha renovado la visión del individuo dentro de la organización como unidad de producción, se basa no solo en su experiencia, sino también en su capacidad de adaptarse a la cultura organizacional, integrarse a sus valores y transformar positivamente el entorno laboral (Tito Maya, 2016), lo que contribuye a la eficiencia organizacional.

#### **El rol de las organizaciones actuales utilizando ambas habilidades**

Cabe destacar que el desarrollo de relaciones asertivas y las habilidades para el trabajo en equipo, aun “teniendo presente [la advertencia de] que es más sencillo enseñar las habilidades duras que las blandas” (Ortega, 2017, p. 7), es lo que requieren las organizaciones actuales para lograr la diferencia entre las demás. Se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar la información y generar conocimientos, es por ello que el trabajo en equipo cobra más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta; para ello se requiere de mucha responsabilidad, tolerancia, compromiso y respeto por parte de todos los trabajadores para lograr los objetivos establecidos por la organización.

#### **La comunicación asertiva desarrolla y mejora las relaciones laborales**

Anzorena (2008) reflexiona en base al origen de una organización donde se requiere de un proceso conversacional para que nazca y que, a su vez, alguien diga que cree en la empresa para hacer de ella lo que se aspira que sea, confirmando con esto que “la misión de una empresa es un acto comunicacional” (p. 336). Añade que, si se quiere llegar al alma de una organización, no hay otro lugar más pleno que el de observar las conversaciones que se mantienen en su seno. El padre de la administración moderna, Peter Drucker (1967), señalaba que el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación, a lo que Pacheco (2005) añade que para que una empresa mantenga una buena comunicación no es necesario contar con el último equipo tecnológico, lo que se necesita es que cada gerente dentro de la organización esté anuente sobre qué información es la que circula, dónde y cuándo, para que todos en la compañía estén informados. También es necesario que los trabajadores tengan la suficiente confianza y seguridad para indicarle a su superior cuando no están de acuerdo en algo y los jefes estén dispuestos a mantener una escucha activa en todo momento.

Nabi, Foysoyl y Adnan (2017) son conscientes de que la comunicación es una habilidad muy necesaria para todo gerente porque a través de ella se puede interactuar con los empleados, a la vez que mejora las tareas diarias. En este estudio se midió la comunicación en el sector bancario, dando como resultado que el

52% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la comunicación empresarial tiene un efecto positivo en la seguridad laboral y 57% señaló que la comunicación tiene un efecto positivo en el lugar de trabajo. En el aspecto identificado con el rendimiento, el 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que, en un negocio, la comunicación tiene un efecto positivo en el reconocimiento del desempeño. Este estudio concluye en que la comunicación empresarial juega un papel fundamental en lo que se refiere a la mejora del ambiente de trabajo, ya que se convierte en un lugar más cómodo y conveniente para laborar. Aquí cabría tener presente lo que señala Muñoz Hernández (2012 citando a Blum y Naylor, 1977) cuando especifican que a “mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en las organizaciones mayor será la productividad y por tanto, la comunicación eficaz y los rendimientos elevados van de la par” (p.4).

Manejar la comunicación en la organización es una de las vías que facilita alcanzar las metas, siendo el primer paso para direccionar el trabajo individual bien realizado hacia equipos de trabajo y multiplicar la eficiencia. De acuerdo a Pacheco (2005), un equipo “es grupo de personas altamente comunicativas, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, con un propósito en común, que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados” (p. 73), además, la “noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás” (p. 73). Y añade que para lograr que la comunicación asertiva surja de una manera efectiva en una organización, el líder debe tener la habilidad de poder estimular a su equipo de trabajo y manejar los conflictos. Otros estudios sugieren que para que una empresa logre ser eficiente administrativamente, se deberá “dotar a la organización de efectividad empresarial” (Drucker, 2012, p. 272), ya que el factor humano es el que logra la productividad. Para ello se requiere que los trabajadores estén encaminados bajo una misma visión, objetivos y con conocimiento, porque el secreto del triunfo de una comunicación asertiva es saber escuchar, pues mejora el clima organizacional ya que lo torna más placentero y agradable, y si se trata del trabajo en equipo es esencial que el líder también sepa hacerlo (González, 2015).

#### **El trabajo en equipo como complemento**

En la actualidad se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar la información y generar conocimientos, es por ello que el trabajo en equipo cobra más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta. Esto implica mucha responsabilidad en cada uno de los participantes o miembros del equipo, y de ahí se da el surgimiento de fuertes vínculos de comunicación entre sus integrantes (Malpica,

Rossell y Hoffman, 2014). También expresan estos autores que para trabajar en equipo se requiere aprender técnicas y habilidades y no tan solo tener la intención de hacer el trabajo, sino saberlo hacer. Para que el trabajo en equipo llegue a ser rentable debe iniciarse con un cambio personal de cada uno de los involucrados, así como también reflexionar en base a los valores y acciones del trabajo en conjunto, donde van a surgir contratiempos y dificultades que deben ser manejados por la gerencia, teniendo presente que se toman decisiones con relación a la experiencia de mucha gente y trabajan en función del saber cómo (know-how).

Según Malpica, Rossell y Hoffman (citando a West, 2003), una de las ventajas tangibles del trabajo en equipo sería que el intercambio de ideas promoviera en gran medida la innovación, generara beneficios económicos mejorando la productividad y el rendimiento empresarial y facilitara la implementación de cambios en la empresa. También existen beneficios intangibles como que los trabajadores muestren un menor nivel de estrés, generando satisfacción en el equipo porque aprenden unos con otros. Para que se alcance la productividad, muchas empresas utilizan el diseño basado en el alto rendimiento, que consiste en crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento de los objetivos a lograr y la participación activa de cada integrante, de tal forma que se nutran al máximo de sus fortalezas y destrezas.

#### **Integración de esfuerzos en el mejoramiento de las relaciones laborales**

Lo fundamental en todo esto del diseño de alto rendimiento no es tan solo que se logren los objetivos y se alcancen resultados sorprendentes, sino que los trabajadores se realicen como personas y como trabajadores (Malpica, Rossell y Hoffman, 2014). Sin embargo, los buenos equipos de trabajo requieren de los siguientes

elementos conocidos como ‘los 4 básicos + el reconocimiento’, que se sintetizan en fijar metas para saber hacia dónde se va; para comunicar, que es la manera de utilizar inteligentemente voz y oídos; para confiar, que implica creer en los miembros con los que se trabaja y hacer que ellos

confíen en uno; rendir cuentas, lo que indica que se hace lo que se ha dicho que se hará. Además, se debe tener presente el reconocimiento, que consiste en “apreciar los puntos fuertes de los demás” (Gostick y Elton, 2011, p. 63)

Encontrar la aplicación de toda la teoría señalada anteriormente es posible si se investiga sobre sus resultados a través de los estudios de casos, exponiendo con ello un método de evaluación cualitativa muy ligado a las características de las ciencias sociales. Un estudio de casos sobre comunicación organizacional (Valle, 2006) realizado en una empresa textilera mexicana, explica las diversas estrategias que se pueden tomar en tiempo crisis a través de la comunicación. Consideraban los trabajadores que la comunicación en la empresa textilera era desfavorable en un 35%, lo que traía como consecuencia que no se pudieran identificar ni resolver los problemas a tiempo, obstaculizando el trabajo en equipo, demostrando que la comunicación es la esencia para el desarrollo de todos los sistemas dentro de una empresa, involucrando también el sistema tecnológico y administrativo. En otras palabras, el estudio comprobó que la comunicación se convierte en el eje central en toda la empresa.

Cuando existe una comunicación eficaz en una empresa se incrementa el sentido de bienestar de los trabajadores, se genera motivación intrínseca y confianza con todos los participantes o involucrados, y al final se mejora la productividad (Valle, 2006). Enrique (2007), señala en otro estudio de casos que una empresa en tiempo de calma debe tener canales de comunicación que los lleve a definir quiénes son su público de interés (stakeholders) para mantener una interacción constante con ellos, de modo que cuando llegue un momento de crisis la comunicación los favorezca, ya que siempre han mantenido un buen diálogo. Por otro lado, la comunicación facilita en cierto modo la resolución de conflictos, aunque en el estudio de casos presentado por Enrique no se resolvió con una comunicación eficaz (en el sentido directo de la expresión), sino cuando se llegaron a los acuerdos entre los afectados (lo que implica de igual forma un hecho de

comunicación eficiente para alcanzar acuerdos), lo que termina incentivando el trabajo en equipo.

Hoy día es todo un reto para todos los gerentes de las organizaciones mejorar la interacción entre el equipo de trabajo y la comunicación asertiva. No es una asignación fácil porque el entorno organizacional es complejo, por lo que muchas empresas a nivel mundial apuntan por las soluciones de colaboración que los lleva a incrementar la productividad, compromiso en los empleados, mejora en los procesos de trabajo y la reducción de gastos operativos. Esto consiste en crear modelos de negocios que apoyen la inversión en soluciones de colaboración 2.0, a un “proceso donde dos o más individuos, grupos u organizaciones trabajan juntos, con el fin de realizar una tarea o alcanzar una meta” (Giraldo, Aguilar y Medina, 2013, p. 148) referido a las plataformas tecnológicas “conformadas por un gran número de herramientas y tecnologías electrónicas” (p. 148).

Aquellas empresas que se encaminan hacia el uso de las tecnologías de la información con herramientas de colaboración, aumentan su tránsito hacia la innovación como un medio que los llevará al éxito empresarial, sin embargo, nada de esto tiene importancia sin la participación activa del personal, ya que se puede contar con una tecnología de última generación, pero si no se tiene una comunicación eficaz, un buen vínculo con las partes interesadas y una gestión de cambio, la herramienta de colaboración se convertirá en un rotundo fracaso (Value Experience, 2013, p. 4). Para poder sobrevivir y prosperar en los negocios se hace necesario que se puedan establecer relaciones de confianza con cada uno de los miembros del equipo de trabajo sin olvidar su reconocimiento grupal, ya que esto permite que se concentren en sus metas y el grupo se solidifique (Gostick y Elton, 2011) a través de una comunicación directa o indirecta que resulte eficiente y promueva el entendimiento para las interrelaciones y el logro de las metas. En resumidas cuentas, siempre habrá equipos de trabajo llenos de dinamismo, armados con sus habilidades y preparados para enfrentar al mundo; la clave de todo esto

radica principalmente en que se crea en el trabajo de un equipo unido para que estos alcancen las metas de la organización (Gostick y Elton, 2011).

## CONCLUSIONES

En el logro de una organización eficiente se alinean las actividades a los objetivos de la empresa y, por consiguiente, se priorizan las actividades y se facilita descartar el trabajo improductivo cuando se encuentra en peligro el trabajo productivo. Es por ello que uno de los factores que inciden en la gestión del capital humano para el mejoramiento de las relaciones laborales proviene también de las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias, ya que ello trae como consecuencia la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos. Posteriormente se involucra la mejora continua en los procesos, incluyendo la tecnología e innovación, lo que lleva a un dinamismo que permite la creatividad de sus empleados y un liderazgo participativo, sin dejar de lado la comunicación fluida hacia los clientes y viceversa.

Es importante reconocer que cada autor hace señalamientos de relevancia desde diversos puntos que ejemplifican cómo se genera productividad en la empresa, apreciándose que muchos de esos elementos tienen relación entre sí. La comunicación asertiva juega un papel fundamental en la ejecución de los equipos de trabajo, teniendo presente que una comunicación abierta llevará a que todo fluya de manera más rápida y mejor generando equipos eficientes y productivos. Si las personas no comprenden los mensajes que reciben de sus compañeros, la comunicación fracasa, no se llega al objetivo deseado y la confianza se fractura, lo que tampoco permite el mejoramiento de las relaciones laborales por su incidencia en el trabajo en equipo.

El desarrollo de la investigación objetivo se cumplió en base a la literatura analizada durante el período comprendido entre 2001-2019 sobre comunicación y trabajo en equipo; aunque ya en 1967 Peter Drucker señalaba que el 60% de los problemas empresariales eran consecuencia de una mala comunicación, en la actualidad esta característica ha ido en ascenso como uno de los componentes que buscan los empleadores en su capital humano. Y también es cierto que la comunicación asertiva y el trabajo en equipo aumentan el rendimiento laboral, aunque todavía su afirmación solo se basa en teorías y no en estudios de campo.

El trabajo en equipo cobra cada vez más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta. Para que el trabajo en equipo llegue a ser rentable, debe iniciarse con un cambio personal de cada uno de los involucrados, así como también reflexionar en base a los valores y acciones del trabajo en conjunto, donde van a surgir contratiempos y dificultades que deben ser manejados por la gerencia, teniendo presente que se toman decisiones con relación a la experiencia de mucha gente y que deben trabajar en función del know-how.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzorena, O. (2008). *Maestría personal*. Ediciones Lea, S.A.
- Barrios Bustillo, O.R. (2011). *El método de análisis – síntesis en la resolución de problemas aritméticos escolares de enunciado verbal* [Tesis de Grado] Universidad Pedagógica Nacional.
- Corral, Y. (2014). *Instrumentos de recolección de datos: validez y confiabilidad*. Editorial Académica Española.
- Drucker, P.F. (1967). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Hobbs-Sudamericana.
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. [Tesis doctoral] Universitat Autònoma de Barcelona.
- Giraldo, L., Aguilar, L. y Medina, V. (2013). Estrategias de colaboración 2.0 para la transferencia de conocimiento. *Revista Scielo Ingeniería Universidad de Medellín*, 12 (23), 145-156.
- Gómez, J., Fedor, S. (2016). La comunicación. *Redalyc*, 20(3), 5-6. González, S. (2015). *El ABC de la comunicación efectiva*. Grupo Nelson.

- González, S. (2015). *El ABC de la comunicación efectiva*. Grupo Nelson.
- Gostick, A. y Elton, Ch. (2011). *Buenos equipos, proyectos imbatibles*. Random House Mondadori, S.A.
- Grandlgruber, B. (2004). Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional. *Análisis Económico*, 41(XIX), 19-58.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffman, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Revista Pensamiento & Gestión*. (45), 211-238.
- Montes, J. (2015). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: resultados de un programa de intervención en supervisores de una empresa. *Revista Propósito y Representaciones*. 2(2), 121-196.
- Muñoz Hernández, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y Administración*, 57(2), 223- 244.
- Nabi N., Foysoyl K., y Adnan S. (2017). The role and impact of business communication on employee performances and job satisfactions: A case of study on Karmasangsthan Bank limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and A Management Review*, 7(3), 1-8.
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de las habilidades blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35 (2) 15-89.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Redalyc*, 90, 70-75.
- Peñafiel, E.; Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. Editex, S.A. Editorial.
- Sandoval, C. (2002). *La investigación cualitativa*. Editores Arfo.
- Tito Maya, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez del talento humano. *Dialnet*, 1 (12), 61-76.
- Toro Suárez, L.Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales [Tesis doctoral]*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Unicef. (2012). Entrevista a Rosa María Flores Araoz. <http://www.unicef.org/peru/spanish/Entrevista-Rosa-Maria-Flores-AraozAdquirir-habilidades-blandas-influye-en-exito-laboral.pdf>.
- Valle, M. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. CIESPAL.
- ValueExperience S.L. (2013). La colaboración aumenta el valor del negocio. [https://valuexperience.com/Valuexperience\\_Boletin1.pdf](https://valuexperience.com/Valuexperience_Boletin1.pdf)
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Akademia*, 7(1), 56-73.