

# Capital humano y habilidades blandas. Estudio de Caso: estudiantes de Contaduría pública de la CUN

Human capital and soft skills. Case Study: CUN public accounting students

María Yolanda Laverde Guzmán \*

Recibido: 18 - 08 - 2020 / Aceptado: 10 - 11 - 2020 / Publicado: 30 - 06 - 2021

## Resumen

Este estudio realiza una revisión relacionada con la necesidad de las habilidades blandas en el desarrollo del capital humano en las organizaciones, tomando como estudio de caso los estudiantes del programa de contaduría pública de la una universidad, con el fin de identificar las principales necesidades en el desarrollo de estas competencias. Se presenta una investigación mixta, de tipo exploratorio y documental, que empieza con una revisión bibliográfica de publicaciones sobre el desarrollo de las habilidades blandas y su relación con la gestión del conocimiento en el capital humano y relacional. Enseguida, se hace una exploración sobre habilidades blandas en los estudiantes de contaduría pública de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, en el que se identifican las principales necesidades de los estudiantes respecto de este tema. De otra parte, el estudio permite visibilizar el redireccionamiento de esfuerzos con el fin de crear estrategias que ayuden al desarrollo de habilidades blandas como parte de la formación integral de los estudiantes, de manera constante e inmersos en una cultura institucional, lo cual implica un compromiso de toda la comunidad académica, para crear un sello diferenciador de los egresados Cunistas.

## Abstract

This study makes a revision related to the necessity of soft skills in the development of human capital within organizations, taking as the case of study the students of a public accountancy program of a university, with the goal of identifying the principal needs in the development of these competences. This is a mixed investigation, of exploratory-kind. It starts with a bibliographic revision of publications about the development of soft skills, and their relation with knowledge management in the human and relational capital. Up next, there is an exploration of the soft skills in the students of the public accountancy of Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, to identify the main needs of the students regarding this topic. In contrast, the study allows visualizing the redirection of efforts with the target of creating strategies that help to develop these soft skills, as another step in the built-of formation of the students, into the institutional culture. The last, implies a commitment of all the academic community in the creation of professional accountants that reflects the inner principles of the CUN institution.

## Palabras claves:

Capital humano, habilidades blandas, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación, formación integral

Cómo citar: Laverde, M. (2021). Capital humano y habilidades blandas. Estudio de Caso: estudiantes de Contaduría pública de la CUN. *Negonotas Docentes*, (17), 60 - 72

## Keywords:

Human Capital, Soft Skills, Emotional Intelligence, Team Effort, Communication, Built-In Education.

## Declaración de conflictos

**de interés:** el autor declara no tener ningún conflicto de interés

\* Docente líder de investigación del Programa de Contaduría Pública de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Ms MBA con énfasis en finanzas corporativas. Especialista en Gerencia Logística. Especialista en pedagogía. Contador Público. Contacto: maria\_laverde@cun.edu.co.

## Introducción

En las últimas décadas, el mundo ha avanzado muy rápidamente. De ese avance, se pueden distinguir algunas características asociadas a las diferentes revoluciones industriales. Por ejemplo, la revolución industrial 3.0, se caracterizada por el desarrollo de la tecnología electrónica y, con ella, de las Tecnologías de Información y comunicación, TIC, lo que ha impulsado la globalización de la economía, así como todos los procesos de las cadenas de valor globales y la concepción de jefe a líder. Como consecuencia, se ha institucionalizado el concepto de equipo en las organizaciones, lo que ha dado paso a la mejora de las relaciones humanas corporativas (Sztulwark y Juncal, 2014).

En ese contexto, surge el concepto de economía mundial y las tendencias japonesas de la calidad total: *empowerment*, *outsourcing*, cero errores y justo a tiempo. Estas empezaron a difuminarse por las diferentes industrias a nivel mundial, lo que permitió un crecimiento más acelerado con mayores ventajas de producción y de mercado y dio paso a un nuevo nivel de liderazgo en las organizaciones, caracterizado por equipos interdisciplinarios y grupos autodirigidos. Esa estrategia administrativa organizacional favorece la flexibilización y capacidad de respuesta ante una economía globalizada (Hernández, 2004; Perasso, 2016).

Seguidamente, se encuentra la revolución industrial 4.0, definida por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, que transita hacia nuevos sistemas, construidos sobre la infraestructura de la revolución digital 3.0 y anteriores (Perasso, 2016). Así mismo, la automatización de la manufactura a cargo de sistemas ciberfísicos, que combinan maquinas tangibles con procesos digitales intangibles, generan sistemas de cooperación con los humanos, que aportan un mayor nivel de automatización e interconectividad en los procesos de fabricación y la manera de prestar y crear servicios. De ello se advierte que los roles de las personas

están cambiando en términos de contenido de trabajo y procesos, lo que modifica el entorno de las organizaciones. Por ello, empiezan a desaparecer tareas manuales que son fácilmente remplazadas por sistemas inteligentes, *bots*, o programas informáticos y dispositivos tecnológicos que realizan tareas repetitivas no solo en la producción de bienes y servicios sino en las actividades administrativas y de gestión (Casado, 2018).

En consecuencia, la revolución 4.0, propicia el cambio de los esquemas laborales a nivel mundial. Las estructuras de las organizaciones cambian, ya que la toma de decisiones ahora es un híbrido entre sistemas informáticos, máquinas y personas, por lo que las competencias de los empleados también cambian y propician una generación acorde con el Kinsey Global Institute:

Colaboradores con competencias difícilmente fáciles de emular por las máquinas, al respecto informa que el 60 % de las ocupaciones tienen al menos un 30 % de actividades automatizables, la mayoría de las cuales desaparecerían hacia 2030, dejando entre 75 y 375 millones de trabajadores (el 3 % y el 14 % de la fuerza global de trabajo) con la necesidad de buscar otro empleo o tarea. (Manyika et al., 2017, citado por Organización Internacional de trabajo, OIT, 2020, p. 20)

De otra parte, aún queda un 70 % de actividades que no son susceptibles de automatizar. Pero la competencia por estos empleos será todo un reto en términos de empleabilidad, ya que aparte de las competencias técnicas propias de cada puesto de trabajo se requieren capacidades sociales y emocionales, o como se reconocen actualmente, habilidades blandas o s llamadas *soft skills* (Casado, 2018). Entre ellas se encuentra la comunicación asertiva, así como el aprender a gestionar desde los principios, el carácter, el tiempo, los equipos de trabajo,

los conflictos, pero sobre todo el cumplimiento de resultados (Covey, 1999).

En este mismo sentido, Cinque (2016) hace alusión a la economía del conocimiento y cómo en este contexto se dispone y evoluciona en función del capital relacional, en los diferentes ámbitos económicos. Es en esos contextos en los que deben sobresalir las cualificaciones y habilidades socioemocionales, que permiten a las personas adaptarse a las exigencias de las demandas y del mercado laboral. Por consiguiente, las habilidades blandas ayudan a las personas a adaptarse y comportarse de manera efectiva.

En el nuevo orden mundial, según Puga y Martínez (2008), priman los entornos VUCA, a saber, Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Dadas estas características, los contextos actuales imponen grandes desafíos de todo tipo, como son la volatilidad de los mercados, mayor incertidumbre, mayor competitividad y obsolescencia de los conocimientos, sumado a grandes cambios a nivel socio-demográfico (Bennett y Lemoine, 2014). Ello crea nuevas dinámicas económicas, que deben ser coherentes con la agenda 2030, referente a los enfoques

de sustentabilidad (León, 2017), manejo efectivo de los recursos y avance tecnológico, entre otras competencias y habilidades. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, se ha incrementado la demanda de profesionales capaces de adaptarse al cambio, generar soluciones creativas y estratégicas, que asuman nuevos retos y sean más vanguardistas frente a desafíos del nuevo contexto mundial (OCDE, 2019).

En este sentido, las habilidades blandas son un complemento fundamental para el capital intangible de las organizaciones, que está representado por el capital humano relacional y estructural (Aja, 2002). De ahí la importancia de desarrollar competencias integrales en el equipo de colaboradores de la organización, que no solo fomenten un clima laboral seguro, sino que garanticen el avance de manera efectiva en el logro de la misión y visión de las instituciones, lo que genera valor para todos los *stakeholder* (Gattorna, 2009). Ello da lugar a la creación de ecosistemas organizacionales que ayuden a crecer de manera sustentable a sus integrantes desde el proveedor del proveedor, hasta el cliente del cliente (Laverde, Almanza, Gómez y Serrano, 2020).

## Metodología

Se desarrolló una investigación mixta, exploratoria (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El estudio se realizó bajo recolección de datos de bases estadísticas obtenidos a través de la aplicación de encuesta aplicada a 249 estudiantes del programa de contaduría pública de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN. Ellos se ubican laboralmente en los niveles tácticos y estratégi-

cos. Se aplicó un cuestionario auto administrado con escala Likert de 5 puntos, siendo 1 con la que menos se identifica y 5 con la que más. A partir de la tabulación se emplea un método cualitativo para la interpretación de las diferentes percepciones frente a la necesidad de fortalecimiento en cuanto a habilidades blandas en su campo profesional

## Resultados

Para la aplicación del instrumento, se desagregaron diferentes preguntas correspondientes a ocho grandes habilidades blandas, a saber, comunicación,

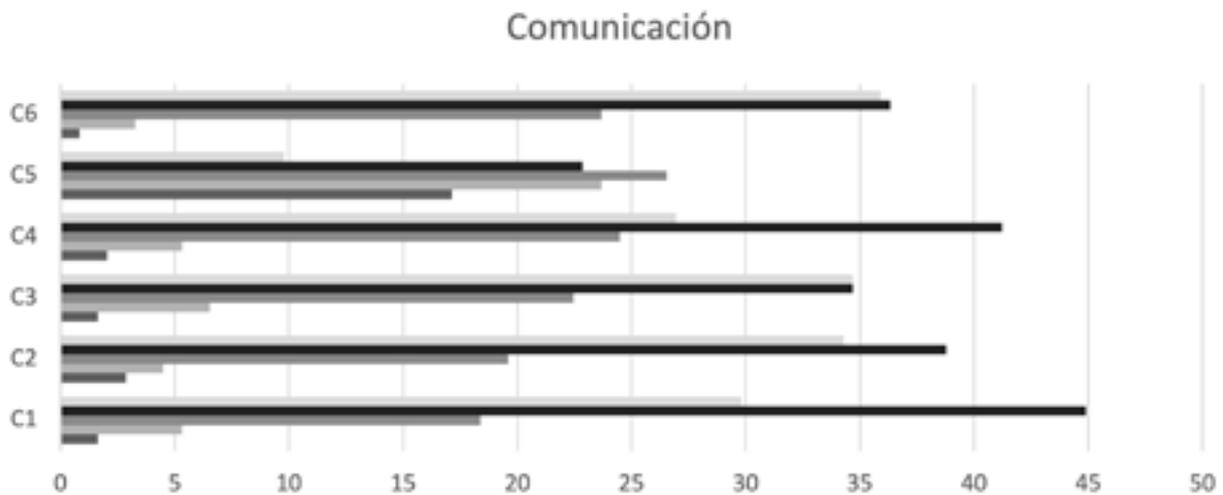
escucha activa, orientación a resultados, resolución de conflictos, inteligencia emocional, proactividad, trabajo en equipo, y manejo del estrés. Estas, según

la Organización Internacional del Trabajo, OIT, se encuentran entre las más demandas en las empresas (OIT, 2014). Al agrupar las preguntas por categorías se encontraron los siguientes resultados.

La primera competencia revisada es la comunicativa. Al respecto se encontró que el 55 % no se considera buenos oyentes; el 61 % tiene serias dudas

respecto a cómo se expresa de forma escrita y un 65 % en forma verbal. Menos del 30 % realiza la retroalimentación de la comunicación para validar si comprendieron bien el mensaje, lo cual deja un amplio margen de error en los procesos de comprensión de información, entre otros aspectos, como se puede ver en la figura 1.

Figura 1. Competencia de comunicación

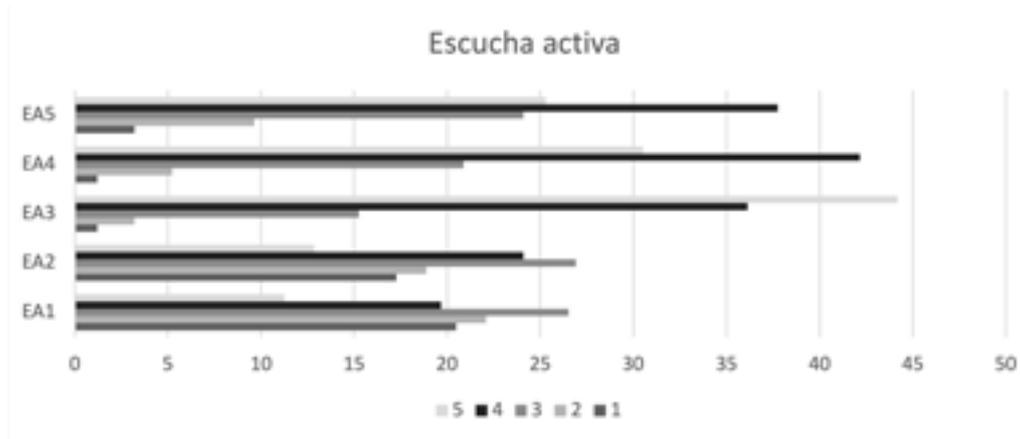


Fuente: elaboración propia.

El segundo grupo de competencias también está relacionado con la competencia comunicativa. Esta consiste en el proceso de escucha activa. Al respecto, se ve como más del 70 % no puede evitar involucrarse emocionalmente respecto de la comunicación con su interlocutor. Ello se refuer-

za con la actitud compasiva que mantienen en un proceso de comunicación. Adicionalmente, encuentran un gran valor en las opiniones de los demás. Sin embargo, no es más del 44 %, lo cual quiere decir que más del 50 % de la muestra está por debajo de este porcentaje.

Figura 2. Competencias de escucha activa.

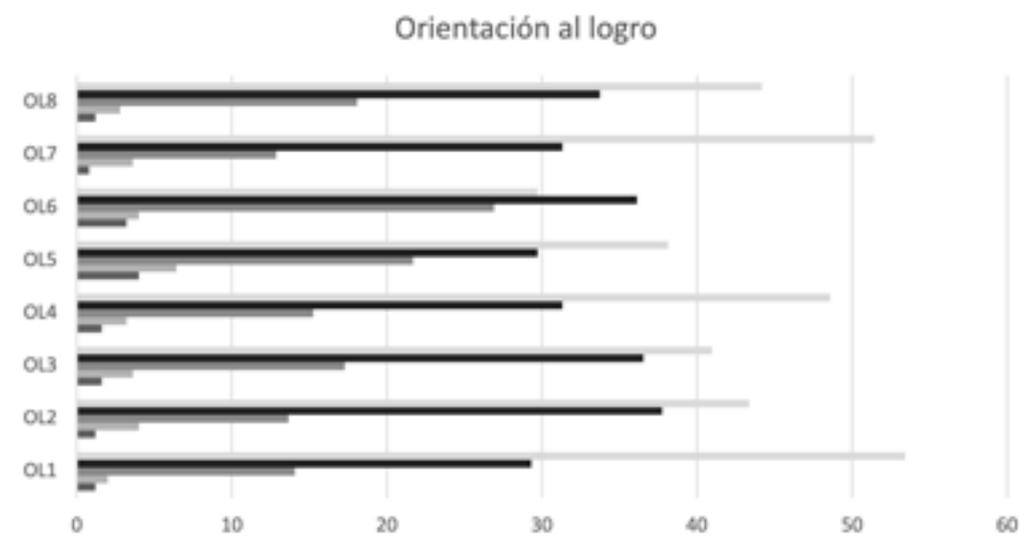


Fuente: elaboración propia

De otra parte están las competencias de orientación a resultados o de orientación al logro. En este respecto se pudo identificar el buen desempeño de los contadores públicos, pues sus competencias sobresalen

con más del 50 % de respuestas máximas en varios de los componentes. Sin embargo, deja un amplio espacio de mejora respecto del ítem revisado.

Figura 3. Competencias de orientación al logro.



Fuente: elaboración propia

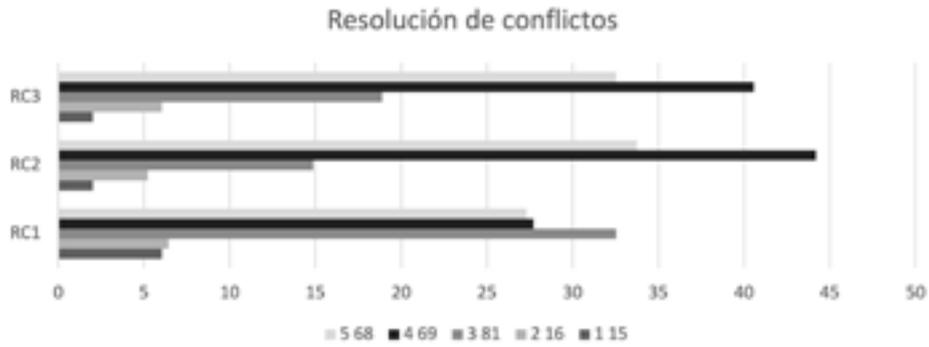
La siguiente competencia revisada tiene que ver con la capacidad para resolver conflictos al interior

de la organización, lo que va de la mano con las demás habilidades blandas, sobre todo las relacio-

nadas con el trabajo en equipo e inteligencia emocional. Sin embargo, a pesar de que las preguntas fueron directas, ninguna de las respuestas superó

el 50 %, lo cual evidencia una gran necesidad de trabajar en este aspecto.

Insertar aquí Figura 4. Competencias de resolución de conflictos.

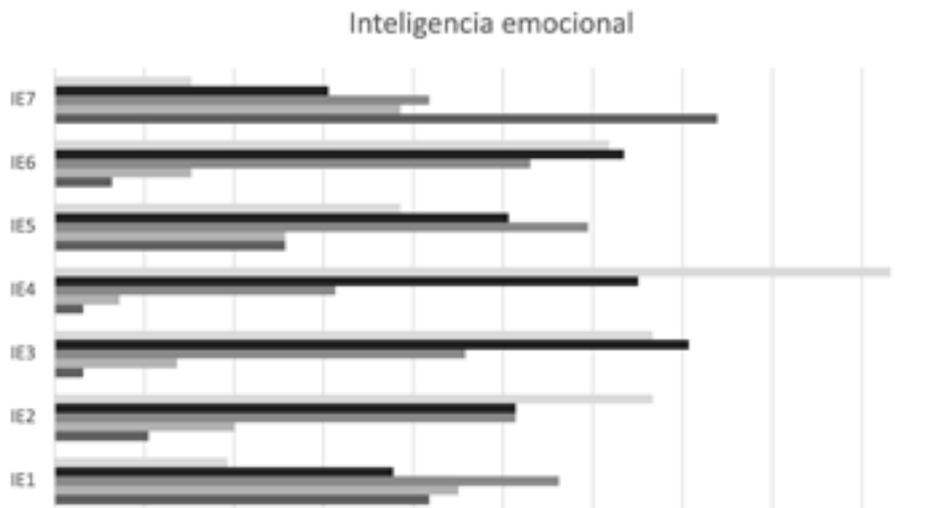


Fuente: elaboración propia

También se indagó sobre una de las competencias que interactúa de la mano con las demás habilidades blandas como es la inteligencia emocional. En esta dimensión también llama la atención que, frente a los aspectos revisados, ningún grupo su-

peró el 47 %, lo que deja ver una gran necesidad de empoderamiento en los contadores públicos respecto a mejorar las competencias relacionadas con el manejo del capital relacional.

Insertar aquí Figura 5. Competencias de inteligencia emocional.

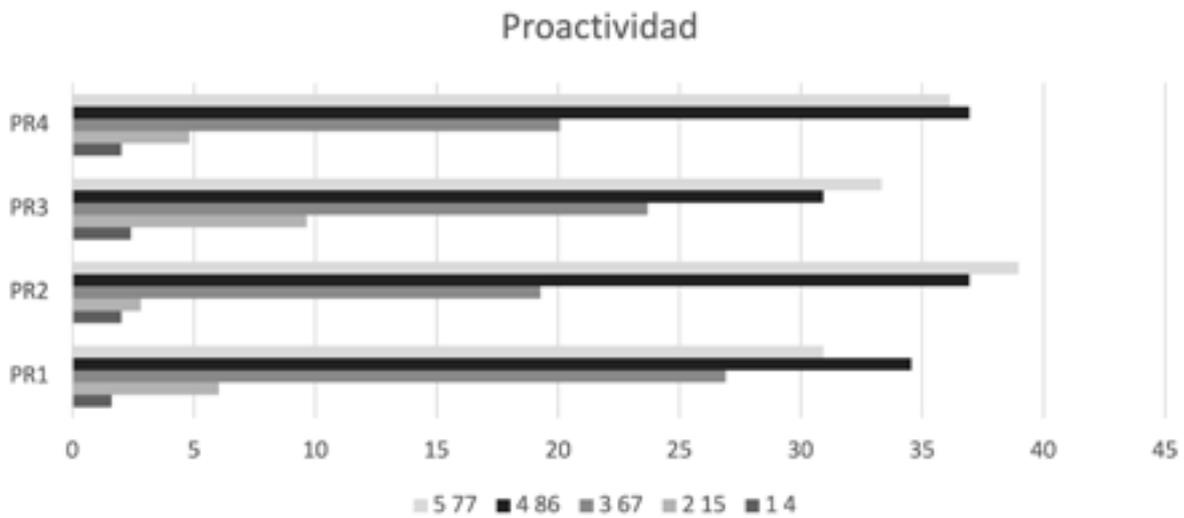


Fuente: elaboración propia

Otra competencia importante a nivel de habilidades blandas es la proactividad. En ella se evidencia baja resiliencia frente a los problemas, puesto que cerca del 70 % no ve los problemas como oportunidades;

el 39 % se adapta fácil a los cambios; el 77 % no es consciente de sus debilidades y solo el 37 % actúa de manera coherente para hacer que las cosas sucedan.

Figura 6. Competencia de proactividad.

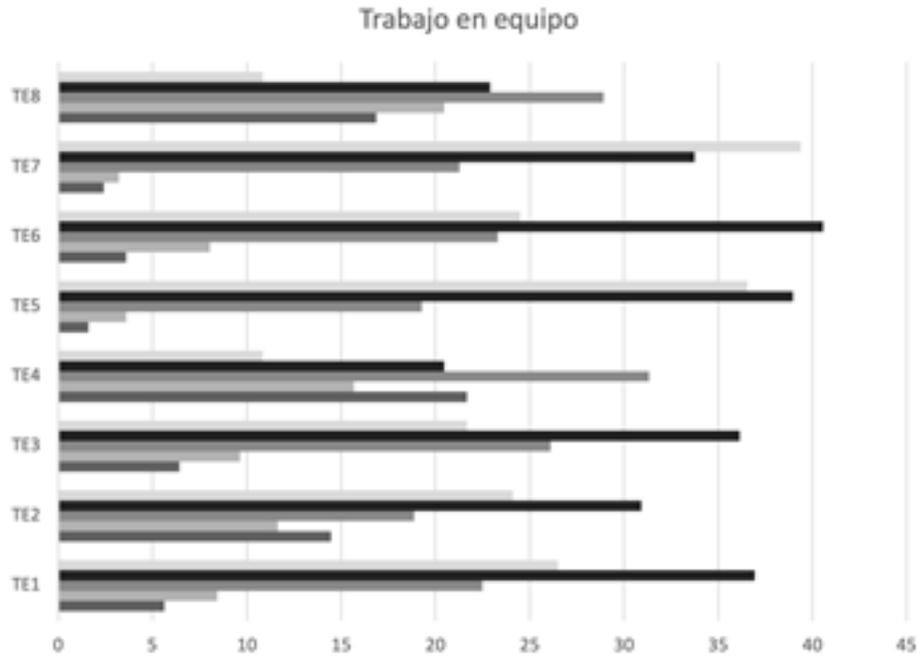


Fuente: elaboración propia

Al revisar los resultados de los componentes del trabajo en equipo, la mayoría de estudiantes evita trabajar solo o de forma competitiva. Sin embargo, la comunicación se encuentra en estado diplomático, ya que el 73 % no enfrenta los desacuerdos y opta por eludir el tema. Les cuesta expresar sus desacuerdos y mucho más llegar a puntos de encuentro. De otra parte, sobresale la intención de estar corrigien-

do al otro diciéndole cual es el enfoque apropiado, lo que denota imposición, pero sin llegar a acuerdos de valor. En este componente también surge nuevamente la necesidad de saber comunicar los intereses del equipo, o compartir la información pertinente, sumado a no incluir a los integrantes que se encuentran apartados por algún motivo.

Insertar aquí Figura 7. Competencia de trabajo en equipo.

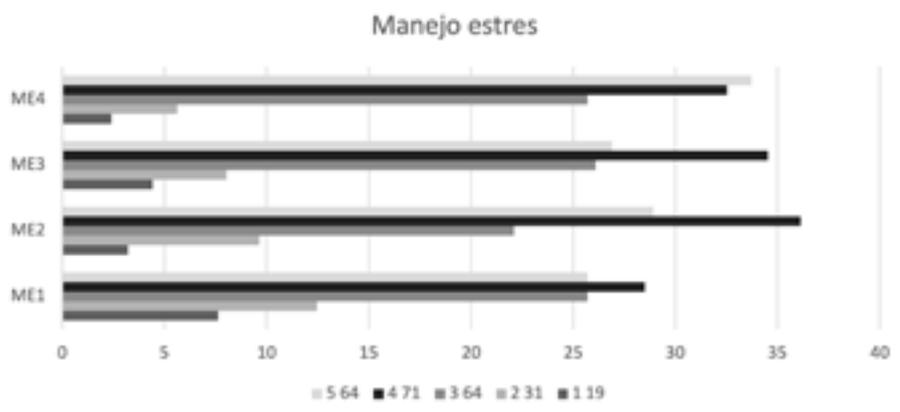


Fuente: elaboración propia

La siguiente competencia que se revisó fue el manejo del estrés. El 71 % de los estudiantes manifestó no tener una buena vida fuera del trabajo; al 63 % le cuesta manejar sus emociones y mostrarse amables en momentos de estrés; el 65 % no se cuida en estos

momentos y el 71 % reconoce que no administra el tiempo en función de sus prioridades, lo que trae como consecuencia recargas de trabajo, que aumentan los niveles de estrés.

Insertar aquí Figura 8. Competencia de manejo del estrés.



Fuente: elaboración propia

## Discusión

Sin duda una de las habilidades blandas es la comunicación, en la que confluyen varios elementos como el emisor, el receptor, el canal, el mensaje y retroalimentación (Vives y Varela, 2013). Esta habilidad es muy importante al ser el espacio en el cual se puede confirmar si se está recibiendo bien el mensaje, o si por el contrario la información se está entendiendo de otra manera. Al revisar los resultados del estudio, el 74 % no aplica este proceso, lo que da lugar a suposiciones o malas interpretaciones de la comunicación que recibe.

También es muy importante en los procesos de comunicación la escucha activa, que implica prestar atención sin juzgar (Gómez, Aguaded y Rodríguez, 2011). Sin embargo, se denota que más del 70 % de personas encuestadas se involucran desde una perspectiva de juzgar a su interlocutor, sin realmente estar en plena presencia. El estudio revela cómo en una conversación la atención no solo está con el interlocutor, sino que se comparte con otros elementos como el celular, o personas en el espacio o contexto donde se desarrolle. Ello evidencia la necesidad de aprender a comunicarnos, lo que mejoraría sustancialmente muchos de los problemas que surgen por mal manejo de la información que se recibe, así como la distorsión del mensaje. Esta situación obstaculiza las relaciones interpersonales y de paso el desarrollo de los procesos en los que se esté trabajando (Moreno, 2015).

Entre las habilidades blandas, sin duda merece atención la orientación al logro. En el banco de preguntas que conformaron este aspecto se presentaron respuestas bastante contradictorias, ya que los participantes presumen los buenos resultados en su trabajo. Sin embargo, les cuesta comprometerse en el proceso, poner fechas específicas para el logro de sus tareas y encuentran virtud en asumir las consecuencias de sus actos, situación que permite evidenciar la necesidad de trabajar en el desarrollo de esta competencia. Según Piñuel (2004), es im-

portante aprender a priorizar y poner límites sobre las diferentes tareas y asuntos que se asumen, pues, al no tener el suficiente carácter para decir 'no', o saber asumir compromisos con unas fechas suficientes, se corre el riesgo de un día encontrarse desbordado de trabajo e incumplir a todas las personas que confiaron en un 'sí' del profesional. Esto va en detrimento posterior de los niveles de confianza y credibilidad por parte del capital relacional, adicional al desprestigio que precede las posteriores relaciones, lo que lleva a la decadencia y deterioro de la vida laboral y del bienestar personal (Peiró, González-Romá, Tordera y Mañas, 2001).

Otra competencia importante a nivel de las habilidades blandas sin duda es el trabajo en equipo (Cantillo, 2017). Al revisar el porcentaje de respuestas en cada uno de las preguntas que pretendían medir este aspecto, ninguna superó el 40 %, de manera que el 60 % de los estudiantes requieren apoyo para mejorar esta competencia. Teniendo en cuenta que los equipos son una de las mayores fuerzas existentes, cuya presencia se puede percibir en los negocios, en las justas deportivas, en las familias prósperas, congregaciones, o gremios entre otros. Por lo tanto, se hace necesario, por un lado, aprender a trabajar en equipo. Pero para ello es fundamental crear una cultura de equipo en las personas. Sin embargo, no se tiene el suficiente conocimiento de cómo hacerlo (Coyle, 2019). Lo primero que se debe entender es que los equipos pasan por diferentes etapas de relación entre sus integrantes, algunas altamente productivas o constructivas y otras frustrantes o destructivas, antes de estar en sincronía total, para que puedan alcanzar lo que se propongan (Instituto de Comunicación, 2020).

Por consiguiente, cuando se desea crear una cultura de equipos realmente implicados y sincronizados con una meta u objetivo en específico, se hace necesario desarrollar en sus participantes tres habilidades importantes. La primera de ellas

es la habilidad de labrar la seguridad, ya que, sin este ingrediente, es imposible que ningún equipo funcione. Por lo tanto es vital crear espacios propicios que permitan establecer entre sus integrantes señales de vinculación, que ayuden a crear lazos de pertenencia e identidad. La segunda habilidad es compartir la vulnerabilidad. Esta habilidad no solo hace referencia a afrontar riesgos comunes, sino también a crear espacios seguros en los que las personas tengan el permiso y libertad de mostrarse tal cual son y cómo se sienten. Esto despierta la empatía de sus miembros y fomenta la cooperación y la confianza. Finalmente, la tercera habilidad es definir un propósito, que tiene como fin establecer objetivos y valores comunes entre sus integrantes, que todos vayan a honrar (Coyle, 2019).

Sumada a las anteriores, en el paquete de habilidades blandas no puede faltar la inteligencia emocional, entendida como una habilidad general que pone las emociones en el centro de las virtudes para vivir, y está presente en diferentes grados, en todas las personas. Esta habilidad incluye, según Goleman (2007)

el autodomínio, el celo, la persistencia, sumado a la capacidad de motivarse a sí mismo, para ello es importante aprender a ver como intervienen los factores neurológicos en el talento básico, lo cual implica ser capaz de refrenar el impulso emocional, interpretar los

sentimientos más íntimos del otro, manejar relaciones de una manera fluida; en palabras de Aristóteles “ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por los motivos correctos, y de la forma correcta”. (Goleman, 2007, p. 17)

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se evidencia una gran necesidad de acompañar a los estudiantes en aprender a manejar sus emociones. A diferencia del coeficiente intelectual (IQ), la inteligencia emocional es como un músculo que puede desarrollarse a plenitud (Sánchez, Amar y Triadú, 2018), con el fin de mejorar cada día en el manejo efectivo de las relaciones interpersonales. La inteligencia emocional es una competencia esencial para la vida, con la que se aprende que la compasión empieza de adentro hacia afuera, pues no se puede dar de lo que no se tiene. Sin duda para el desarrollo de esta competencia se puede trabajar diferentes estrategias entre las que se encuentra el *mindfulness*. Según Kabat-Zinn (2005), *mindfulness* significa prestar atención de una manera especial: intencionada, en el momento presente y sin juzgar. Su práctica permite lograr mayores niveles de equilibrio emocional, calmar la mente y ver con claridad. Esto reduce los niveles de estrés, mejora el bienestar físico y emocional, así mismo su práctica en espacios conjuntos como equipos de trabajo, ayuda a mejorar los niveles de productividad y el clima organizacional (Ramos, Hernández y Blanca, 2009).

## Conclusiones

Teniendo en cuenta que lo único constante es el cambio, este trabajo deja grandes reflexiones. La primera de ellas es que la educación superior también debe estar en una constante evolución desde sus diferentes programas, mediante la creación de estrategias de formación disruptivas, que no solo respondan por el desarrollo de competencias específicas, sino que también responda a formar de manera integral al individuo, incluyendo propuestas

de innovadoras que tienden a fortalecer los procesos de creatividad y manejo de las emociones para toda la comunidad académica, entre la que se cuentan docentes, directivos, administrativos sobre todo los de servicio al cliente, adicional a los estudiantes, que son la razón de ser de toda institución. Otra gran conclusión que deja el presente trabajo es la necesidad de crear una cultura de equipo en los estudiantes del programa de contaduría pública de

la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN. Lo anterior representa a una pobre referencia para la institución, por lo tanto es vital crear estrategias que permitan el fortalecimiento de esta competencia, para que trascienda más allá de las aulas de clase y sea tangible y elemento diferenciador positivo en los equipos y entornos de la comunidad educativa cunista.

Así mismo, respecto de la competencia proactividad, vale la pena diseñar estrategias que les permitan a los estudiantes ser conscientes de sus debilidades y potencializar las fortalezas, enseñándoles a mirar el mundo más holísticamente, con mayor amplitud y perspectiva, de manera que sean capaces de encontrar los aprendizajes que la vida ofrece a través de los diferentes desaciertos y errores que se van cometiendo por el camino. La verdadera ganancia radica en saber capitalizar la experiencia y esta no siempre debe ser positiva; de hecho, se aprende más de los errores.

Así mismo es importante trabajar en proyecto de vida, ya que al tener claras las metas y objetivos, es más fácil trazar un plan de acción que ayude a poner en perspectiva que se quiere lograr e ir avanzando en pequeños pasos hacia su logro. Esto ayuda a priorizar esfuerzos y aviva el ánimo, gracias a que cada peldaño conquistado inyecta una gran dosis de endorfinas (Calle, Remolina y Velásquez, 2011), que mejoran positivamente los estados de emocionales, los niveles de satisfacción, seguridad y auto concepto. Estos son estados ideales para toda persona y más si hace parte del staff gerencial de las organizaciones como lo es el contador público.

Así mismo, al revisar los resultados de la competencia de trabajo en equipo, se evidencia la tendencia del contador público a trabajar solo, a pe-

sar que desee hacer lo contrario. En este sentido, vale la pena crear estrategias desde los diferentes frentes de formación para propiciar conductas más inclusivas, mejor manejo de la comunicación acorde con las necesidades del equipo, conductas que facilitan que no solo propician un ambiente agradable para todos, y ayuda a que la suma de esfuerzos sea realmente efectiva.

Ahora, teniendo en cuenta que la inteligencia emocional es una competencia fundamental para la vida, es importante que los docentes formen en esa habilidad, para que sean ellos quienes repliquen la formación de competencias emocionales en los estudiantes, a través de espacios donde se fomente e inculque la plena consciencia de la persona, el dominio propio, la empatía, el saber escuchar, resolver conflictos y la ayuda mutua. Sin duda estas actitudes son muy apreciadas en todos los ámbitos de desempeño que tengan las personas y fomenta un clima laboral agradable para todos.

En consecuencia, se hace necesario implementar estrategias tendientes al desarrollo de las habilidades blandas en conjunto, a través de diferentes programas que impacten principalmente a los docentes, ya que son las personas que, de primera mano, interactúan con los estudiantes. Además, son ellos quienes de manera constante deben contemplar en sus estrategias de enseñanza, aprendizaje, evaluación, el desarrollo de estas competencias como parte integral de la formación, ya que las habilidades blandas son hábitos, comportamientos y conductas que no se pueden formar con una capacitación de fin de semana. Debe ser constante y un compromiso por parte de la cultura institucional, fomentar este tipo de habilidades, ya que estas no solo formar para una actividad o programa en específico, sino para la vida.

## Referencias

- Aja, Q. L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7-8.
- Bennett, N. y Lemoine, J. (2014). Lo que realmente significa VUCA para ti. *Harvard Business Review*, 92, 1-2.
- Calle, M., Remolina, D. y Velásquez, B. (2011). Incidencia de la inteligencia emocional en el proceso de aprendizaje. *NOVA*, 9(15). DOI: 10.22490/24629448.492
- Cantillo, I (2017). Perfil de competencias profesionales en negocios internacionales demandado por el sector productivo y las instituciones de educación superior en Santa Marta (Colombia). *Negonotas Docentes*, (9), 77-98.
- Casado, G. J. (2018). Transformación exponencial de la gestión por talento. *Harvard Deusto business review*, 46-56.
- Cinque, M. (2016). Lost in translation. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal For Higher Education*, 3(2), 389-427. DOI: 10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427
- Covey, S. (1999). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós.
- Coyle, D. (2019). *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león*. Barcelona: Conecta.
- García, S. J. (2018). Una aproximación disímil al 13er informe del Foro Económico Mundial sobre los riesgos globales. *Boletín IEEE*, (10), 52-68.
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de abastecimiento dinámicas*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia emocional*. México: Ediciones B.S.A de C.V.
- Gómez, Á. H., Aguaded, I. y Rodríguez, M. A. (2011). Técnicas de comunicación creativas en el aula: escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (24), 153-180.
- Hernández, J. G. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. *Revista escuela de administración de negocios*, (52), 15-27.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Comunicación. (2020). Modelo Sikkhona. Recuperado de <https://www.institutodecom.com/sikkhona>
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Volviendo a nuestros sentidos: curarnos a nosotros mismos y al mundo a través de la atención plena*. Reino Unido: Hachette.

- Laverde, G., Almanza, J., Gómez, R. y Serrano, J. (2020). El Capital Relacional como Recurso Diferencial y Valioso para las Empresas. *PODIUM*, (37), DOI: 10.31095/podium.2020.37.5, 57-70.
- León, V. (2017). De los límites del crecimiento al desarrollo sostenible. *Negonotas Docentes* (8), 45-53.
- Moreno, E. L. (2015). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Cultura científica y tecnológica*, (32), 5-19.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2019). Competencias y Educación. Paris. Francia. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf>
- Organización Internacional de trabajo (OIT). (2014). Competencias para el empleo. Orientaciones de Política. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf)
- Peiró, J., González-Romá, V., Tordera, N. y Mañas, M. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology & Health*, 16(5), 511-525.
- Perasso, V. (12 de Octubre de 2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). BBC News, pág. 1. [https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834#:~:text=%22La%20cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial%2C%20no,Mundial%20\(WEF%2C%20por%20sus%20siglas](https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834#:~:text=%22La%20cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial%2C%20no,Mundial%20(WEF%2C%20por%20sus%20siglas)
- Piñuel, I. (2004). *Neomanagement: Jefes tóxicos y sus víctimas*. 4ta ed. Madrid: Editorial Aguilar.
- Ramos, N., Hernández, S. y Blanca, M. (2009). Hacia un programa integrado de mindfulness e inteligencia emocional. *Ansiedad y estrés*, 15(2-3), 207-216.
- Sánchez, O., Amar, R. y Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-18. DOI: 10.21855/ecociencia.50.144
- Sztulwark, S. y Juncal, S. (2014). Innovación y Producción en la Industria Manufacturera: Estudio Comparativo de Cadenas Globales. *Journal of technology management & innovation*, 9(4), 119-131. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000400009>
- Vives, V. y Varela, R. (2013). Realimentación efectiva. *Investigación en educación médica*, 2(6), 112-114.