

SIGLO

21

Revista Ciencia y Técnica

Publicación científica de la Editorial Universidad Siglo 21



DESEMPEÑO

SATISFACCIÓN

HABILIDADES

AUDITORÍA

I.A.

FORMACIÓN

EDUCACIÓN

María Victoria Frandino

Legitimidad organizacional

El impacto de las encuestas de satisfacción en las instituciones de educación superior

Juan Ignacio Ruiz

Adopción de I.A. en auditoría externa

Barreras, oportunidades y percepciones profesionales en un contexto emergente

Héctor Eduardo Sawiak

Prioridad a la formación en competencias blandas

Enseñanza de *soft skills* como método de mejora para el desempeño laboral y la transformación de la cultura organizacional

Índice

Legitimidad organizacional: El impacto de las encuestas de satisfacción en las instituciones de educación superior02

Mgtr. María Victoria Frandino

Adopción de inteligencia artificial en auditoría externa: Barreras, oportunidades y percepciones profesionales en un contexto emergente.....15

Mgtr. Juan Ignacio Ruiz

Enseñanza y desarrollo de competencias blandas como método para el mejoramiento del desempeño laboral y transformación de la cultura organizacional: ¿Por qué las organizaciones deben darle prioridad a la formación en competencias blandas?27

Mgtr. Héctor Eduardo Sawiak

Enseñanza y desarrollo de competencias blandas como método para el mejoramiento del desempeño laboral y transformación de la cultura organizacional: ¿Por qué las organizaciones deben darle prioridad a la formación en competencias blandas?

Teaching and Development of Soft Skills as a Method for Improving Job Performance and Transforming Organizational Culture: Why Should Organizations Prioritize Soft Skills Training?

Mgtr. Héctor Eduardo Sawiak
hectoredusawiak@hotmail.com

RESUMEN

El artículo analiza la importancia de las competencias blandas en el entorno laboral actual, especialmente en el contexto del Banco N, una organización con estructura vertical y resistencia al cambio. Tradicionalmente, las habilidades técnicas predominaban, pero la automatización y la necesidad de adaptación han resaltado el valor de las habilidades sociales. El estudio identifica problemas como la falta de humanización, motivación y comunicación, así como un clima laboral hostil y prácticas de liderazgo autoritarias. Se propone que la formación en competencias blandas puede transformar la cultura organizacional, mejorar el desempeño individual y colectivo, y responder mejor a las demandas de los clientes. La investigación empleó un enfoque mixto y el método de investigación-acción, destacando la observación participante para comprender la dinámica interna y proponer cambios efectivos. Se concluye que las competencias blandas resultan necesarias para incrementar la productividad y favorecer flexibilidad adaptativa de las personas y las organizaciones.

Palabras clave: competencias blandas, cultura organizacional, liderazgo, comunidades de práctica, desempeño laboral

ABSTRACT

The article analyzes the importance of soft skills in today's work environment, especially within the context of Banco N, an organization characterized by a vertical structure and resistance to change. Traditionally, technical skills were predominant, but automation and the need for adaptation have highlighted the value of social skills. The study identifies problems such as lack of humanization, motivation, and communication, as well as a hostile work climate and authoritarian leadership practices. It is proposed that training in soft skills can transform orga-

nizational culture, improve both individual and collective performance, and better meet client demands. The research employed a mixed-methods approach and action research, emphasizing participant observation to understand internal dynamics and propose effective changes. The conclusion is that soft skills are necessary to increase productivity and promote adaptive flexibility for both individuals and organizations.

Keywords: soft skills, organizational culture, leadership, communities of practice, job performance

Introducción

La realidad del mundo del trabajo ha cambiado. En un pasado no muy distante, las competencias técnicas o duras ocupaban el primer plano de valor para cualquier organización. A medida que la tecnología fue desarrollándose, la automatización de diversas tareas, antes propias de los especialistas provocó el declive en la valoración de dichas competencias duras.

Vivimos en una cultura de interconexión y colaboración, donde el tamaño de los desafíos excede ampliamente los logros de las individualidades separadas. Los cambios se producen de manera abrupta y exigen gran capacidad de adaptación; la sinergia de los equipos de trabajo se convierte en la fuerza motriz de proyectos capaces de transformar entornos, imponer tendencias y generar disrupciones.

Es en este contexto donde surgen las competencias blandas, soft skills o habilidades sociales, entendidas como atributos que les permiten a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral y generar la evolución adaptativa de las organizaciones. Las habilidades blandas ejercidas por los colaboradores de una organización marcarán una diferencia cualitativa con respecto a aquellos que no optaron por esta vía de desarrollo.

La consideración de las competencias blandas (también conocidas como habilidades sociales, emocionales, transversales o interpersonales) como elementos constitutivos de los equipos de trabajo bien desarrollados nos remite a un discurso reciente. Actualmente no hay propuesta alguna en cuanto a gerenciamiento se refiera, que prescindiera de dichas cualidades, entendidas como “un conjunto de competencias personales que permite a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral, trabajar bien con otros, desempeñar bien una tarea y alcanzar las metas personales y organizacionales” (Vera, 2021).

Hay organizaciones estructuradas sobre la base de un esquema vertical rígido y autoritario, que aún no han comprendido la importancia de dichas competencias y que distan de lograr una adaptación a los desafíos actuales, tal es el caso de la entidad elegida (que llamaremos Banco N) para realizar el presente trabajo de investigación y que fue materia de un trabajo final en el marco de la Maestría en Innovación Educativa.

El trabajo se centró en analizar cómo estas competencias inciden en los equipos de trabajo, considerando la cultura y ética organizacionales, todo ello en función de proponer un programa de enseñanza y desarrollo de competencias blandas, para que los trabaja-

dores puedan desarrollarse humanamente, mejorar su desempeño y productividad personales, y con ellos, el de la organización, además de generar una transformación de la cultura organizacional.

Importancia del ámbito educativo en la investigación

Si bien existen múltiples factores que pueden incidir en la productividad de los colaboradores de una organización, la educación constituye un aspecto central. Según los resultados obtenidos en el proceso de formación de competencias sociales, la relación entre dicho proceso y la productividad fue directa.

En la historia del grupo humano que fue objeto de estudio se venía repitiendo desde hacía años el mismo modelo tradicional de gestión y la performance resultaba similar. Con el nuevo modelo disruptivo de trabajo, propio de las organizaciones planas y colaborativas, basado en el ejercicio de competencias sociales y la humanización del entorno, se logró un incremento poco común en todos los índices de rendimiento, además de una transformación de la cultura organizacional micro.

La experiencia educativa fue abordada desde una perspectiva constructivista, donde tanto el contexto como la interacción social adquirieron centralidad (aprendizaje situado). La misma interacción entre colaboradores fue cristalizando en un grupo de práctica que fue perfeccionándose gradualmente.

Problema de investigación: descripción y formulación

Según el relevamiento de información surgido en el marco del presente trabajo, desde hace años la organización se ha cuestionado

la falta de capacidad para estar a la altura de la evolución que reportan otras entidades financieras, no solo en cuanto a colocación de productos y fidelización de clientes, sino también en cuanto al compromiso de sus trabajadores.

La percepción por parte de los clientes externos es que dentro de la organización predomina la burocracia, oponiéndose a la búsqueda de practicidad que regla a otros bancos.

En cuanto a la calidad de atención a los clientes, la entidad solo se ha limitado a exponer lo que debería hacerse, pero nunca ha logrado impulsar un programa de entrenamiento para los trabajadores.

Durante el año 2021, el banco creó un área de experiencia del cliente. Sus primeros pasos fueron indagar ante los clientes externos qué observaban en la institución. El 57 % de los encuestados respondió que la atención era mala, y que no los volvería a elegir.

Los trabajadores advierten que, sin importar la jerarquía, existen empleados cómodamente instalados en el antiguo modelo de gestión, quienes rechazan cualquier intento de cambio de paradigma. Y por más que las ideas sobre las buenas prácticas intenten llegar a las bases para generar un cambio, existiría una suerte de barrera cultural impenetrable, que busca perpetuar el statu quo.

En las organizaciones verticalistas la resistencia al cambio es mayor, considerando la rigidez en su conformación jerárquica, la centralización del poder en la toma de decisiones y la falta de comunicación desde arriba hacia abajo (Amarantou et al., 2018). Lógicamente los empleados no son involucrados en el proceso de cambio y no tienen oportunidades para contribuir o expresar sus opiniones, todo lo cual aumenta la resistencia. Como veremos, la entidad no ha concientiza-

do ni formado a sus colaboradores para la transformación cultural.

Está visto, por lo tanto, que la horizontalidad participativa y valorativa de cada individualidad no es una cuestión antojadiza. Está soportada por prácticas exitosas dentro de la historia de la evolución de las organizaciones. Hacemos Ciencia de la Administración y el Gerenciamiento precisamente para determinar los patrones más convenientes que nos permitirán un diseño cada vez más óptimo de las organizaciones.

Volviendo a nuestro diagnóstico, el marco referencial general del que hablamos se complementa con la especificidad dada por la observación participante y los testimonios de los entrevistados y fuentes clave que se pudo relevar.

Sintéticamente, se pueden mencionar las siguientes características del contexto:

- Los empleados perciben que para la institución son simples números.
- Cualquier discurso que promueva valores humanos pareciera ser simple retórica, detrás de la cual se enmascara un principio utilitarista.
- La cultura organizacional verticalista y conservadora interpreta cualquier innovación como una invasión.
- Existe un desfase adaptativo de la institución con respecto a los nuevos paradigmas que plantean los negocios actuales; esto podría estar generando respuestas institucionales inadecuadas o parciales a las demandas de los clientes.
- Desde la alta gerencia se plantea la preocupación referida a mejorar las utilidades (objeto del negocio financiero), pero no existen políticas acertadas para gestionar el mal clima laboral, la comunicación, la colaboración,

el sentido de pertenencia.

- Desde Recursos Humanos no existe un acompañamiento de la formación de los colaboradores.
- En muchas sucursales se vive un clima hostil, con una concepción de liderazgo arraigada en el modelo autoritario.
- La verticalidad impersonal, la falta de involucramiento, de visión compartida, de comunicación y humanización, arrojan como resultado una motivación nula.
- La productividad, según el modelo tradicional de gestión, está asociada tácitamente a permanecer muchas horas trabajando.
- Siguiendo con las falacias del modelo tradicional, la asignación de cargos superiores está asociada a la afinidad y no a la capacidad. Esto último es parte de las prácticas antiéticas que se han naturalizado en la cultura organizacional.
- El clima laboral está signado bajo la sombra del miedo: este se convierte en una forma de control ejercida por las jerarquías dentro de una estructura vertical.
- No existen estándares objetivos de calificación personal, quedando el resultado a criterio del superior inmediato. Los evaluadores tienen escasa formación para realizar dicho proceso.
- Falta de humanización de los lugares de trabajo, con permanente sobrecarga de tareas. Este desborde de tareas tiene sus raíces en la falta de adecuación tecnológica.

Toda la problemática expuesta, a modo de diagnóstico, indica que la transformación de la cultura organizacional es imperativa, y que este proceso no debería postergarse.

Haciendo foco en la necesidad de las competencias blandas, Vera (2021) es categórico en las siguientes conclusiones:

- Sin competencias blandas, las competencias técnicas son inútiles. Las competencias técnicas por si solas no son efectivas.
- La gestión moderna se centra en las personas.
- Los clientes demandan competencias blandas. Por tanto, saber comunicarse efectiva y eficientemente con los clientes es un factor vital para el éxito de una organización.
- El futuro laboral dependerá de las competencias blandas. Dado la automatización de ciertas áreas y recientemente la irrupción de la inteligencia artificial, las competencias técnicas experimentarán un declive.

Dichas competencias no surgen espontáneamente en las personas, sino que se aprenden, se enseñan, se entrenan y se desarrollan.

El medio adecuado para el desarrollo de las competencias blandas: las comunidades de práctica.

El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010: 31) sostiene que el aprendizaje de las competencias blandas ocurre teniendo en cuenta la experiencia en el mundo real, siendo necesario que la práctica acontezca dentro y fuera de la zona de confort, que se cuente con una retroalimentación oportuna, relevante y constructiva de otras personas dentro de una comunidad de práctica, donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y son de fácil comprensión.

En cuanto a las comunidades prácticas,

estas se forman “por personas que se comprometen a participar en un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano” (Wenger-Trayner, 2019). Estas comunidades se dedican a aprender cómo hacer mejor las cosas, en tanto que interactúan regularmente, siendo esta estructura la más afín al enfoque de la investigación-acción.

Siguiendo a Wenger-Trayner (2019), hay que diferenciar ciertas características específicas de este tipo de comunidades, como ser:

- a) Dominio: el área de interés es común a sus integrantes. Formar parte de la comunidad implicará un compromiso con dicha área.
- b) Comunidad: los miembros se comprometen en participar en actividades, a ayudarse, a compartir información. Se construyen relaciones interpersonales que permiten la construcción colaborativa del aprendizaje.
- c) La práctica: las personas que integran estas comunidades desarrollan recursos compartidos, como ser historias, experiencias, herramientas, formas de enfrentar problemas recurrentes. Esto demanda tiempo e interacción continua.

Las actividades de una comunidad de práctica suelen ser las siguientes: solucionar problemas, solicitar información, buscar experiencias, reutilizar recursos, sinergizar, incrementar la confianza, discutir desarrollos, documentar proyectos, mapear conocimientos, entre otras.

Las comunidades de práctica revisten especial importancia para el desarrollo de capacidades estratégicas en las organizaciones.

“Las características que hacen de las comunidades de práctica una buena solución para

la gestión del conocimiento –autonomía, orientación a la práctica, informalidad, transversalidad–son también las características que las convierten en un reto para las organizaciones tradicionales y jerárquicas.” (Wenger-Trayner, 2019).

Hipótesis

La implementación de un programa de formación y desarrollo de competencias blandas contribuirá estratégicamente no sólo al mejoramiento de cada trabajador, potenciando su desempeño individual, sino que también incidirá positivamente a nivel general, transformando la cultura organizacional.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación y diseño escogido

Se utilizó el enfoque mixto. De acuerdo con lo mencionado por Hernández Sampieri (2010, p. 544), “la meta de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. Es lo que Lincoln y Gubba llamaron “el cruce de los enfoques” (en Hernández Sampieri, 2010, p. 548).

De acuerdo con Greene (2007), el “corazón” de la visión mixta es convocar a varios “modelos mentales” en el mismo espacio de búsqueda y que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, 2010, p. 552).

El trabajo se orientó a brindar una propuesta de transformación, por lo que se acudió al

método de investigación-acción (enfoque sociocrítico). En efecto, “su finalidad es la transformación de la estructura de la realidad social y dar respuesta a las problemáticas generadas por esta, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad” (Corona Lisboa, 2016). La investigación se realizó en una sucursal del Banco N, siendo nuestro interés aportar herramientas para generar un proceso de transformación de la cultura organizacional desde lo educativo, experimentando dentro de una sucursal (entorno social de aplicación), que es la unidad constitutiva más básica dentro de la estructura general. Es decir, el trabajo realizado no culminó en la “descripción densa” que buscaba una explicación de lo observado, sino que se orientó a brindar una propuesta de transformación, por lo que también queda validada la adopción del método de investigación-acción.

La condición de observador participante colocó al realizador del presente trabajo en una posición privilegiada para recopilar información crítica. Es decir, haciendo las veces de etnógrafo, pudo comparecer en persona ante los miembros de ese grupo y sostener un contacto prolongado con ellos. Como postula Hernández Sampieri (2010, pp. 501-502), “los diseños etnográficos pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades [...] La etnografía implica la descripción e interpretación profundas de un grupo, sistema social o cultural”.

En cuanto a la cultura organizacional, esta es como un sustrato no temático que suele transmitirse por la vía de las costumbres. Entre las notas características de esta institución, pudimos observar cómo su cultura de tipo verticalista genera condiciones contra-

rias para el aprendizaje y el desarrollo de las competencias blandas. Esto se oculta detrás de un discurso institucional que publicita lo contrario.

Metodología utilizada para la enseñanza y práctica de las habilidades blandas

Las habilidades que se trabajaron durante la implementación del programa fueron primeramente expuestas desde un marco teórico. De esta manera, fue posible que los colaboradores las reconocieran específicamente, complementando sus saberes intuitivos preexistentes.

Dado que este tipo de habilidades son eminentemente experienciales, la introducción teórica fue una instancia preliminar. Donde realmente fue posible ejercitar y desarrollar las habilidades fue en el campo de experiencia cotidiana, oportunidad en que las situaciones demandaron la aplicación vivencial de los conceptos tratados.

Estableciendo un paralelismo con la educación emocional, Daniel Goleman sostiene que la formación en este sentido podría resultar a simple vista poco memorable, pero lo que asegura su impacto es su similitud a una buena educación hogareña, mediante procesos modestos pero significativos, surtiendo efecto regular y sostenido en largos períodos. “Así se sostiene la educación emocional: al repetirse una y otra vez la experiencia, el cerebro reacciona con un reflejo adquirido, reconociéndolo como un camino conocido y fortalecido, con hábitos neurológicos que se aplican en situaciones de dificultad, frustración o dolor” (Goleman, 1995, p.303).

Las habilidades más costosas para desarrollar fueron la capacidad de trabajar bajo presión, la gestión emocional y la solución

de conflictos.

Esto obedece al tipo de trabajo desarrollado, con alta concurrencia de público, muy demandante en su mayoría, agregándose la necesidad del cumplimiento de incentivos comerciales, con una dinámica administrativa exigente.

La transformación organizacional

Dada la naturaleza del presente trabajo de investigación, donde la transformación de la cultura organizacional fue una necesidad para darle estabilidad a nuestro innovador programa formativo, se implementó el método de Kurt Lewin para la gestión del cambio en las organizaciones.

Este método consiste básicamente en tres pasos (Hussain et al., 2016):

- a) Descongelamiento de prácticas antiguas: se analizaron las fuerzas restrictivas cuyo propósito es el mantenimiento del sistema establecido, el statu quo, y las fuerzas impulsoras, generadoras de cambios. La ejecución del diagnóstico fue fundamental para entrar en situación y diagramar el programa de enseñanza. Es importante aclarar que, si solo se hubiese tratado de simples actividades de formación, sin pretensiones de generar un impacto en la realidad, los plazos diagramados hubieran sido menores, la expectativa menos ambiciosa y la supervivencia muy acotada. No obstante, el trabajo persiguió desde el inicio generar un impacto real, estable en el tiempo. Por su naturaleza disruptiva y su proyección, la investigación-acción no podía dejar de lado el cambio de cultura organizacional. En esta primera etapa se procuró balancear las fuerzas

restrictivas e impulsoras, para, desde una condición de equilibrio, darle lugar a la innovación y al cambio como alternativa.

Durante los numerosos encuentros y reuniones con los integrantes de la sucursal se fue vislumbrando la correlación entre prácticas virtuosas y productividad.

- b) Desplazamiento de la organización (sucursal) hacia la nueva dirección: se reforzaron los conceptos y prácticas relacionados con las habilidades blandas. No solo se impartieron conceptos sobre el significado de cada habilidad, sino que se brindaron elementos para aplicar prácticamente lo aprendido, se analizaron situaciones particulares vividas por los trabajadores durante sus jornadas de trabajo (estudio de casos), se iluminaron las experiencias desde la inteligencia estratégica (cómo generar negocios para el banco y sostenerlos en el tiempo). Para esta altura, los beneficios de aplicar habilidades blandas se habían comprendido, y las competencias se fueron naturalizando gradualmente. La información de logros obtenidos se comparte frecuentemente, se celebran los objetivos alcanzados, se reconoce públicamente el aporte de cada integrante del equipo. En esta etapa ya es posible identificar a una comunidad de práctica donde los integrantes interaccionan de forma continua para compartir conocimientos y donde acuden en caso de dudas. Una pauta muy valiosa fue que el mismo equipo coordinó reuniones de personal sin esperar a que las defina una autoridad superior. El buen clima laboral está instalado en el

quehacer cotidiano y el entorno es humanizador.

- c) Recongelamiento de los modos más efectivos en la organización (sucursal): luego de los logros obtenidos, no fue costoso afianzar la percepción positiva de la práctica de las competencias blandas. Aplicarse a un servicio de calidad tuvo efectos inmediatos, no solo en cuanto a reconocimiento externo por parte de los clientes y en el impacto directo en la productividad, sino también como motivación intrínseca. Una de las dudas que mantenía el equipo era si estas nuevas formas de abordar el trabajo podían mantenerse en el tiempo. Y no solo se han mantenido, sino que han ido mejorándose. El equipo debate en forma permanente de qué manera puede mejorar su performance, se aportan ideas innovadoras y se coordinan acciones.

Conclusiones

La experiencia de desarrollar habilidades sociales en el equipo de trabajo de la sucursal bancaria nos ha permitido confirmar la hipótesis de este trabajo: existe una correspondencia directa entre la práctica de las habilidades blandas y el incremento de la productividad de los colaboradores. Tras los primeros cambios positivos, el equipo se orientó hacia una profundización en la comprensión y práctica de dichas competencias. Mejorar la productividad y la convivencia fueron percibidos como algo gratificante, generándose una retroalimentación continua. Tal es así que el equipo de trabajo ha perseverado en las mismas prácticas después del período de la experiencia, sosteniendo incrementos exponenciales de pro-

ductividad, mejorándose también el clima laboral.

El equipo, a lo largo del año que duró la experiencia, transformó la microcultura organizacional de la sucursal, adoptando un modelo de organización plana y colaborativa. La expansión y el desarrollo humano, mediante el trabajo colaborativo, ha sido una virtud cultivada por el equipo de trabajo, dando lugar a un ecosistema disruptivo con relación a la cultura organizacional macro, de corte tradicional y vertical. La formación permanente, en este marco circunstancial, fue percibida como una necesidad, ya que brindó los elementos para sostener la dinámica de mejora continua. Naturalmente este proceso decantó en la conformación de un grupo de práctica; es decir, un equipo de personas entusiastas de su trabajo que buscó superarse, orientándose hacia la excelencia, situado más allá de la competencia por sobresalir.

Los resultados positivos nos permitieron avizorar cuál debe ser la dirección que debe orientar las prácticas organizacionales en el futuro inmediato, para así lograr una organización inteligente, ética, competitiva y flexible ante los cambios permanentes del entorno.

Sin dudas el modelo que desarrolló el equipo puede ser propuesto para impulsar la transformación organizacional y que la entidad consiga una mejora sustantiva, no solo en productividad, sino también en el orden de las relaciones humanas dentro de la institución. Lograr la concreción de esta visión, según entendemos, es requisito fundamental para la supervivencia y expansión de la organización.

Desde el comienzo vimos, a partir de un diagnóstico crítico, que el cambio resultaba esencial. En un mundo del trabajo que cada vez más se orienta hacia la satisfacción del cliente, resulta imposible plantear el desarrollo de la productividad y los negocios sin colocar al cliente en el centro, cuestionando los procesos cuando estos no están claramente orientados a brindar la mejor experiencia posible.

Para avanzar en esta concreción, no basta con la concientización de la importancia que tienen las habilidades blandas. Es necesario accionar en consecuencia. Y accionar implica comprender-asimilar-ejercer. No hay otro camino que el de la experiencia acompañada por personas capacitadas y coordinadas, interactuando con una visión compartida. Nuevamente se impone la figura de los grupos de práctica como núcleos de enseñanza y transformación personal/organizacional.

Las organizaciones tienen características que las vuelven diferentes; no obstante, todas ellas tienen en común que deben afrontar el arduo y largo camino de la adaptación a los entornos cambiantes. El factor humano es determinante para que aquellas logren el nivel de respuesta necesario. La metodología propuesta en este trabajo persigue transformar y optimizar las culturas organizacionales partiendo de la educación y el entrenamiento de habilidades humanas, incrementando a su vez la productividad de los equipos de trabajo.

Cabe suponer que el método irá enriqueciéndose con la experiencia y, en este sentido, lo que aquí se expone puede ser considerado como su desarrollo inicial.

Referencias

- Amarantou, V. et al. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Current Psychology* (2023) 42:19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6> Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2010). Using the head and heart at work. A business case for soft skills. Research Report. Recuperado de: <https://docplayer.net/46765623-Using-the-head-and-heart-at-work-a-business-case-for-soft-skills.html>
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 81-83. Recuperado en 17 de julio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&tlng=es.
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Vergara
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación, 5.ª edición. McGraw Hill.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., y Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Vera, Fernando (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Revista Electrónica Transformar*, 2(2), junio 2021. Recuperado de <https://revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/20/12>
- Wenger-Trayner, E.; Wenger-Trayner, B. (2019). Comunidades de práctica una breve introducción (Govea Aguilar, D., trad.). Disponible en <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/comunidades-practica-una-breve-introduccion>

UNIVERSIDAD
SIGLO 

Editorial Universidad Siglo 21