
El impacto de las habilidades blandas en el desarrollo organizacional dentro de la administración pública

The impact of soft skills on organizational development within public administration

Josué Emmanuel Ortiz Vázquez,¹ Mariaconchita Hernández Gutiérrez² y Fernando Sangabriel Dauzón³

Sumario: 1. Introducción, 2. Metodología, 3. Habilidades blandas, 4. Administración pública, 4.1 Administración pública en Veracruz, 5. Desempeño laboral en el sector público y su relación con la IE, 6. Conclusiones, Fuentes de información

Resumen

Este capítulo analiza el impacto que tienen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos dentro de la administración pública en el estado de Veracruz, México. Se mencionan habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y especialmente la inteligencia emocional, habilidades fundamentales para lograr la eficiencia y calidad en el servicio público de las instituciones gubernamentales de Veracruz. Se realizó una investigación documental y teórica, en la que se recopilaron y analizaron diversas fuentes académicas y normativas, para entender el papel de las habilidades blandas dentro del sector público. Los resultados de esta investigación muestran que las habilidades blandas favorecen en la transparencia, la toma de decisiones y una buena relación con la ciudadanía. Por lo que se concluye que, aunque se reconoce su importancia, es necesario realizar estudios empíricos en los que se compruebe la parte teórica dentro de las organizaciones gubernamentales.

¹ Universidad Veracruzana, México, alumno de la licenciatura en administración en la Facultad de Contaduría y Administración y alumno de licenciatura en pedagogía en el Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana.

² Universidad Veracruzana, México, alumna de la licenciatura en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana y técnica en Asistente en Dirección y Control de Pequeñas y Medianas Empresas.

³ Universidad Veracruzana, México, maestro por asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana con Doctorado en Administración y Desarrollo Empresarial.

Palabras clave: Habilidades blandas, inteligencia emocional, administración pública, servidores públicos, organizaciones.

Abstract

This article analyzes the impact that soft skills have on the job performance of public servants within the public administration in the state of Veracruz, Mexico. Skills such as communication, leadership, teamwork and especially emotional intelligence are mentioned, fundamental skills to achieve efficiency and quality in the public service of the government institutions of Veracruz. A documentary and theoretical investigation was carried out, where various academic and regulatory sources were collected and analyzed, to understand the role of soft skills within the public sector. The results of this research show that soft skills favor transparency, decision making and a good relationship with citizens. Therefore, it is concluded that, although its importance is recognized, it is necessary to carry out empirical studies in which the theoretical part is verified within government organizations.

Keywords: Soft skills, emotional intelligence, public administration, public servants, organizations.

1. Introducción

En un mundo laboral cada vez más exigente, las habilidades blandas han tomado gran importancia en las organizaciones, y el sector público no es la excepción debido a que los servicios que requiere la ciudadanía comprenden competencias técnicas, pero también necesitan habilidades no cognitivas, que son esenciales para el desempeño de los servidores públicos.

El concepto de habilidades blandas ha evolucionado a lo largo del tiempo: de ser un término desarrollado por el ejército de los Estados Unidos a convertirse en una cualidad buscada por las organizaciones. Estas habilidades, junto con la inteligencia emocional, son fundamentales para alcanzar la calidad y eficiencia en los servidores públicos, superando con éxito las dificultades que se presentan en la administración pública, para lograr un gobierno abierto, transparente, ético y responsable, promoviendo el trabajo colaborativo por el bien de la ciudadanía.

El objetivo de esta investigación es analizar si las habilidades blandas, como el liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación e inteligencia emocional proporcionan ventajas en el desempeño laboral de los servidores públicos. Con la finalidad de fortalecer sus competencias, logrando que estos sean capaces de realizar sus funciones o tareas de

manera eficiente, resolver problemas, aplicar la ley de forma justa y mejorar la relación con la comunidad.

2. Metodología

En el presente trabajo se desarrolla una metodología con enfoque cualitativo y diseño documental, con el que se busca analizar el impacto de las habilidades blandas en el desarrollo organizacional dentro de la administración pública, a través de una revisión de fuentes bibliográficas y normativas. Se trata de una investigación descriptiva que busca explicar el concepto de habilidades blandas e inteligencia emocional; su importancia en el desempeño de los servidores públicos y su aplicación en la administración pública del estado de Veracruz, México.

3. Habilidades blandas

El término habilidades blandas, según De la Ossa (2022) fue creado por el ejército de los Estados Unidos en 1960, después de que se percataran de que las tropas más destacadas no eran precisamente las que contaban con mayor capacidad o tenían más conocimiento sobre la maquinaria o armamento militar, sino aquellas que contaban con otras características, como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, responsabilidad y liderazgo. Por lo cual, en la década de los 60 del siglo XX, se comenzaron a realizar investigaciones sobre estas habilidades.

En 1968, el ejército de los Estados Unidos introdujo de manera oficial en sus entrenamientos una doctrina conocida como ingeniería de sistemas de entrenamiento, que principalmente consistía en acciones que afectaban directamente el desempeño de las personas en actividades relacionadas con su trabajo. No obstante, en 1972 fue el momento en que el término habilidades blandas o *soft skills* se introdujo de manera oficial en los manuales de entrenamiento del ejército de los Estados Unidos de América (Universidad Anáhuac, 2022).

Sin embargo, no fue sino hasta 1996 cuando el concepto de habilidades blandas comenzó a utilizarse en el ámbito empresarial. A este concepto se le asignaron diversas denominaciones, tales como habilidades del siglo XXI, habilidades socioemocionales o no cognitivas (Rodríguez et al. 2021). Vera (2016) las considera como competencias relacionales o transversales, competencias para la empleabilidad o habilidades laborales. De la Ossa (2022) las denomina “habilidades para la vida”.

Robles (2012) define las habilidades del siglo XXI como un conjunto de conductas o actitudes que permiten a los individuos cimentar una relación con otras personas de

forma efectiva, sin solo ver los conocimientos técnicos de cada persona. Asimismo, Ortega (2016) conceptualiza las habilidades no cognitivas como la cualidad de un individuo para relacionarse consigo mismo y con otros; además de tener la habilidad de reconocer, manejar, controlar y utilizar las emociones de forma adecuada.

De la Ossa (2022) menciona que las habilidades relacionales generalmente se utilizan para la empleabilidad o el trabajo y consisten en interactuar con otras personas de manera efectiva. Vera (2016) aporta que estas habilidades se relacionan con el entorno del individuo y la forma en que enfoca su aprendizaje. Como se puede observar en las diferentes definiciones, se habla sobre la relación de los individuos consigo mismos y con otros, además de que estas habilidades se pueden observar en diferentes entornos y no precisamente solo en el laboral.

Las habilidades blandas son competencias que desarrollan los seres humanos de forma específica y sirven para obtener un mejor desempeño en diversos ámbitos a lo largo de la vida; es importante mencionar que no importa el cómo se conozcan estas habilidades en cuanto a la terminología sino más bien que estas habilidades generen competencias interpersonales y sociales.

Gracias a estas definiciones se concluye que las habilidades blandas son consideradas un conjunto de competencias interpersonales y socioemocionales, que ayudan a las personas a interactuar de forma efectiva consigo mismos y con su entorno. Estas habilidades manejan y aplican las emociones de forma adecuada, fomentan la comunicación, construyen relaciones sólidas y colaborativas.

Algunos docentes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) consideran que las habilidades blandas están estrictamente relacionadas con los rasgos de personalidad o cualidades y virtudes que se adquieren durante los primeros núcleos de aprendizaje; mencionan algunas habilidades blandas como la comunicación, planificación, trabajo en equipo, negociación, manejo del estrés, empatía, pensamiento crítico, motivación e inteligencia emocional (Herrera y Rojas, 2022).

Para efectos de este trabajo, se tomarán en cuenta cuatro habilidades blandas: liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación e inteligencia emocional. Según Gómez (2002), el liderazgo se entiende como la capacidad que tiene un individuo de influir en un grupo para la consecución de objetivos. Por otro lado, Newstrom (2003) coincide con la definición anterior, y agrega que el alcance de las metas se da por medio del trabajo en equipo (Aguirre, et. al 2017).

El trabajo en equipo, para Bustamante (2020), es la suma de esfuerzos de distintos individuos que, en su conjunto, inciden en una mayor probabilidad de éxito en el logro de objetivos colectivos e individuales. Manya (2024) considera que las habilidades de comunicación se refieren a los diversos tipos de interacción; estos pueden ser de forma oral, escrita y no verbal. Un factor muy importante que debe tenerse en cuenta en las habilidades de comunicación es la escucha activa.

Como se puede observar, las tres habilidades mencionadas se encuentran estrechamente relacionadas. El liderazgo busca dirigir a un grupo de individuos en la consecución de algún objetivo común, donde el trabajo en equipo tiene un papel fundamental para conseguir estos objetivos mediante la suma de esfuerzos; sin embargo, la comunicación es muy importante para obtener la esencia del mensaje, e influir sobre los individuos. Esta debe darse mediante un proceso en el que el oyente presta la atención adecuada a quien está hablando.

Finalmente, Rodríguez y otros (2021) consideran que las habilidades blandas se fundamentan en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998). Esta teoría menciona que la inteligencia emocional se divide en dos grupos: la personal y la social. La primera incluye la confianza en sí mismo, la motivación, el compromiso y principalmente la conciencia emocional. El segundo grupo considera el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, lo que diversos autores consideran como habilidades blandas.

Alonso (2019) sugiere que la inteligencia emocional (IE) se refiere a la capacidad de reconocer los sentimientos de las demás personas y los propios. Con las aportaciones anteriores se entiende que la inteligencia emocional tiene un gran peso dentro de las habilidades blandas, además de que ayudan a la motivación y engloban diferentes habilidades que pueden ser distintas entre sí, pero que complementan a la inteligencia académica. La inteligencia emocional ayuda a manejar las relaciones que mantenemos con nuestro entorno y con nosotros mismos.

4. Administración pública

Fernández (2023) aporta que, al igual que en el ámbito particular, el Estado también necesitaba desarrollar el objeto de la administración, tomando en cuenta que el fenómeno estatal siempre se ha sustentado en instituciones administrativas. Debido a lo anterior, y como consecuencia de esta mezcla, surgió la administración pública.

Este tipo de administración se encuentra dirigida por los políticos que la ciudadanía elige para su representación. Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico manifiesta que la administración pública es un servicio para los ciudadanos; esta tiene la encomienda de cumplir con las necesidades, deseos y derechos de cada ciudadano de acuerdo con sus requerimientos, siguiendo perspectivas éticas y legales (OCDE, 2012 como se citó en Cordero, et al. 2020).

Para cumplir con las exigencias de la sociedad, el gobierno debe rendir cuentas a la ciudadanía, además de impulsar la participación de todos los involucrados, para obtener un gobierno transparente y abierto (Sánchez, 2015). Debido a esto es que surge el término gobierno abierto, como consecuencia de las exigencias de la ciudadanía a la administración pública.

El gobierno abierto se define como aquel que es capaz de tener una comunicación con la ciudadanía de forma constante, con el objetivo de escuchar las solicitudes y comentarios de los ciudadanos para tomar decisiones con base en las necesidades y preferencias de la ciudadanía; de esta manera se logra una comunicación significativa, transparente y abierta, en colaboración entre los funcionarios y los ciudadanos (Calderón y Lorenzo, 2010 como se citó en Sánchez, 2015).

4.1 Administración pública en Veracruz, México

En el estado de Veracruz se identifican 212 administraciones de los municipios y 1 administración de esta entidad federativa. Estas entidades cuentan con servidores públicos que fueron elegidos mediante la elección popular. Además, también son considerados servidores públicos todos los miembros del Poder Judicial del Estado y, en general, cualquier persona que tenga un empleo en cualquier organismo perteneciente al Estado, según el artículo 76 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2024.

El gobierno del Estado de Veracruz, en teoría, se muestra comprometido con sus ciudadanos; así lo hace ver en el artículo 76 Bis, en el que se hace referencia a sanciones administrativas que van desde amonestaciones, suspensiones, destituciones e inhabilitaciones a los servidores públicos que incurran en acciones u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en su desempeño laboral (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2024).

Recordando el término gobierno abierto –postura que fue adoptada por el gobierno mexicano–, el Estado de Veracruz la hace visible en la Constitución del Estado, en su artículo 14 inciso IV, mencionando que las autoridades del estado tienen la obligación de establecer procedimiento y formas de gobierno abierto con la finalidad de garantizar la participación social efectiva, amplia, directa, equitativa y democrática en los términos

que establezca la ley (Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2024).

Por otro lado, el artículo 4 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave menciona que la administración pública del estado deberá alinear sus políticas, prioridades y restricciones para la consecución de los objetivos, de acuerdo con el Plan Veracruzano de Desarrollo y los diferentes programas de gobierno (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2024).

Tomando en cuenta lo mencionado en la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave se puede observar que, en la teoría, el gobierno busca cumplir con una buena administración pública, tomando en cuenta a la ciudadanía. Cordero y otros (2020) aportan que los servidores públicos deben de adquirir una cultura de servicio que sea eficiente para brindarle la atención adecuada al ciudadano, aunque también señalan que, en la mayoría de las ocasiones, durante la práctica esto no es así.

A raíz de lo anterior, es importante tener servidores públicos altamente capacitados que cuenten con las habilidades necesarias para resolver las necesidades de la ciudadanía de manera rápida y eficiente. Por lo cual es necesario el desarrollo de las habilidades blandas e inteligencia emocional en los servidores públicos, con el fin de obtener un buen desempeño laboral, mediante las habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional; necesarias para tener un trato agradable con los ciudadanos y saber tomar decisiones bajo presión.

5. Desempeño laboral en el sector público y su relación con la IE

El desempeño laboral se entiende como el rendimiento que tienen los empleados al realizar el trabajo que se les encomienda; por este motivo, las organizaciones se preocupan en observar, estimar y valorar su recurso humano (Bohórquez et al. 2020). El desempeño laboral se resume en el conocimiento que tienen los trabajadores al momento de cumplir, hacer o realizar sus tareas. El desempeño laboral es muy importante, ya que de este depende que las organizaciones puedan alcanzar o no, sus objetivos (Gutiérrez, 2021 como se citó en Manya, 2024).

Manya (2024) considera que el desempeño laboral es la clase de trabajo que realiza un empleado dentro de una organización, dirigiendo sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con estas definiciones se entiende que el desempeño laboral es la habilidad con la que los trabajadores realizan sus actividades dentro

de la organización. Este es muy importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se puede ver reflejado en la capacidad que tienen los empleados en la resolución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, etcétera.

En la actualidad es necesario el desarrollo de estas habilidades para buscar el éxito profesional debido a que estas han adquirido gran relevancia y se han vuelto indispensables para los empleadores, clientes y el mercado en general. Por lo anterior, las habilidades blandas buscan desarrollarse en entornos educativos, empresariales y la administración pública no es la excepción, buscando obtener un buen desempeño laboral por parte de los servidores públicos.

En un estudio realizado en la organización Amanecer Médico, se demostró que las variables de inteligencia emocional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionadas; se logra observar que las emociones juegan un papel importante en el desempeño laboral. Este hecho comprueba los planteamientos de Goleman, quien mencionaba que el coeficiente intelectual juega un papel secundario respecto a la inteligencia emocional a la hora de determinar el rendimiento laboral (Enríquez et al. 2015).

La relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral consiste en que si un individuo muestra inteligencia emocional para manejar las emociones, trabajar bajo presión y aplicar las habilidades blandas, tanto el desempeño individual como el colectivo serán adecuados y se alcanzarán los objetivos organizacionales. Por el contrario, una persona que no tiene la capacidad de manejar el estrés, trabajar bajo presión, facilidad para trabajar en equipo o para comunicarse, tendrá un desempeño deficiente, dejando en claro la importancia de la IE en el desempeño laboral.

Se puede observar que la inteligencia emocional incrementa el éxito de los individuos y, con ella, es posible mejorar la calidad de vida, debido a que fortalece las emociones positivas y no, a las negativas. Daniel Goleman menciona que el éxito en la vida se debe al coeficiente intelectual, sólo en un 20%, y el otro 80% resulta de la inteligencia emocional, con factores como la motivación. Asimismo, la constancia, el control de los impulsos y la empatía, se pueden aprender y desarrollar (Alonso, 2019).

Para cumplir con las exigencias de la ciudadanía dentro del estado de Veracruz es necesario tener servidores públicos altamente capacitados con los conocimientos teóricos necesarios y las habilidades blandas desarrolladas. El desarrollo del liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y la motivación ayudan a las personas a mejorar sus habilidades en diferentes contextos, ya sean personales o laborales (Rey y Peña, 2022).

El desarrollo de habilidades como el liderazgo es necesario dentro de la administración pública, debido a que este es esencial para que un servidor público sea un agente de cambio en la sociedad; además de crear inspiración y admiración en el equipo de trabajo. Pereda y otros (2022) destacan la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, por lo cual consideran que el sector público debe confiar en este elemento clave.

Para tener un servidor público realmente preparado, es necesario que este tenga la cualidad de trabajar en equipo y en conjunto con los ciudadanos, para garantizar que estos reciban los servicios que necesitan, tomando en cuenta sus necesidades. Además del trabajo en equipo, los servidores públicos deben de tener habilidades de comunicación, ya que serán de vital importancia para desarrollar beneficios del trabajo en equipo y ayudar en las negociaciones con la ciudadanía.

Las ventajas brindadas por el liderazgo, el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación proporcionan un gran potencial en los servidores públicos, obteniendo profesionales de alta calidad técnica y humana; sin embargo, hay una herramienta indispensable para que esto se logre. Con ella se puede mostrar el camino al éxito o al fracaso; esta es la inteligencia emocional.

6. Conclusiones

Las habilidades blandas han alcanzado un papel importante dentro del desarrollo organizacional. En el contexto de la administración pública han resultado igual de importantes que en cualquier otra organización; habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación e inteligencia emocional pueden ser de vital importancia para los servidores públicos. Debido a que, como se muestra en la investigación, las habilidades blandas favorecen la transparencia, la toma de decisiones y una buena relación con la ciudadanía.

Al ser una investigación teórica, descriptiva, esta funge como un análisis de distintos autores en los que se menciona la importancia de la inteligencia emocional y de las habilidades blandas; sin embargo, en el estado de Veracruz, hasta el momento, es muy poca la evidencia de esto; por lo que es necesario trasladar la parte teórica y aterrizarla en un contexto real dentro de los municipios, para evaluar si los servidores públicos realmente cuentan con este tipo de habilidades y cómo impacta esto en el desempeño organizacional de la administración pública.

Por lo que se sugiere realizar investigaciones empíricas sobre el impacto de las habilidades blandas en el desarrollo organizacional de la administración pública en las organizaciones

gubernamentales del estado de Veracruz, México. Como las que se han realizado en Perú; por ejemplo, la realizada por Sánchez y otros (2023) en su artículo “Cómo las habilidades blandas contribuyen al desempeño organizacional dentro de la administración pública” aplicando instrumentos de evaluación que midan las habilidades blandas de los servidores públicos con su desempeño laboral.

Los resultados que se espera obtener en investigaciones de este tipo dentro de los municipios del estado de Veracruz, guardan una estrecha relación entre los servidores públicos con habilidades blandas y un mejor desempeño laboral. Es decir, demuestran que las habilidades blandas en los servidores públicos veracruzanos son fundamentales para lograr una administración pública eficiente, además de obtener los beneficios del gobierno abierto, buscando una administración humana, empática y responsable en la búsqueda del bien común.

Es importante recordar que no debe dejarse de lado la inteligencia emocional, ya que debe ser una prioridad en la formación de los servidores públicos veracruzanos. Esta habilidad no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también eleva la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Contar con servidores públicos que tengan un alto grado de inteligencia emocional contribuye a obtener una administración pública eficiente. Además de que esta habilidad es fundamental para el desarrollo de las habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

Fuentes de información

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., y Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9 (1), 187-195. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000100027&script=sci_arttext&lng=en
- Alonso Serna, D. K. (2019). Inteligencia Emocional, Daniel Goleman. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico De La Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 1(1). Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/3677>
- Anáhuac Mayab. (s.f.) Habilidades comunicativas: cuáles son y cómo puedes aplicarlas con éxito. <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/habilidades-comunicativas-cuales-son-como-aplicarlas>
- Anáhuac Puebla. (07 de noviembre de 2022). Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. Anáhuac Puebla. <https://puebla.anahuac.mx/licenciaturas/blog/habilidades-blandas-que-son>
- Bustamante, L. (2021). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, No. (97), 17-28. <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi97.3918>.
- Cinque, M. (2016). "Perdidos en la traducción". *Desarrollo de habilidades blandas en países europeos. Tuning Journal for Higher Education*, 3 (2), 389-427. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Maria-Cinque-2/publication/303770318_Lost_in_translation_Soft_skills_development_in_European_countries/links/58495d9208ae82313e7101c7/Lost-in-translation-Soft-skills-development-in-European-countries.pdf
- Cordero Clavijo, A. M. Córdova Tobar, N. Moreira Sarmiento, M. C. et al. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(5), 41-63. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/356646209_Habilidades_blandas_un_factor_de_competitividad_en_el_perfil_del_servidor_publico
- De la Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal*, 14(1), e945. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Enríquez Argoti, E. Martínez Romero, J. A. y Guevara Porras, L. M. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia y salud*, 3(11), 41-46. Recuperado de https://web.archive.org/web/20180411145343id_/http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/viewFile/505/432
- Fernández Ruiz, J. (2023). *Derecho parlamentario*. Universidad Autónoma de México. *Derecho parlamentario*
- Flórez Espinal, L., (2024). Revisión teórica sobre el concepto de habilidades blandas del emprendedor en relación con la Epistemología del Pensamiento Complejo. 593

- Digital Publisher CEIT, 9(5), 443-453, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2354>
- Gómez Rada C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77. Recuperado de <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gómez, Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan, 6(11), 22-26. <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11>
- Herrera, J. y Rojas, D. (02 de septiembre de 2022). La importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral. UNAM global revista. Recuperado el 28 de octubre de 2024 de https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-el-mundo-laboral/
- Lazo Pérez, M. y Lamanier Ramos, J. I. (2017). La inteligencia emocional. Mapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas, 4(5), 128-132. Recuperado de <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/21>
- Manya Poémape, P. R. (2024). Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad Provincial de Pacasmayo, 2023 (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo). Repositorio institucional. <https://dspace.unitru.edu.pe/entities/publication/f03e84f3-d9b9-4644-8ea0-0eb49ae3d2ee>
- Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. EL DIÁLOGO Liderazgo para las Américas. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12799/4844>
- Pereda Pérez, F. J., López Guzmán, T. y González Santa Cruz, F. (2022). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades, 27(53), 98-120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Rey Romero, M. R. y Peña Lapeira, C. J. (2022). Las competencias blandas en el emprendimiento. Corporación Universitaria Minuto de Dios- Uniminuto. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=875340>
- Robles M, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodríguez Siu, J. L. R Salazar, R. E. y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. Propósitos y Representaciones, 9(1), e1038. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Romero Barrientos, P. X. (2023). Habilidades blandas en la gestión administrativa de los trabajadores de una municipalidad distrital de Piura, 2022 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://hdl.handle>

net/20.500.12692/122029

- Sánchez Trigueros, J. (2015). Los antecedentes del gobierno abierto: una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 8(23), 67-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96043202005>
- Vera Millalén, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*, 7(1), 53-73. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12743/1407>