

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL TRABAJO EN EQUIPO

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL BASED ON ASSERTIVE COMMUNICATION AND TEAMWORK

Almengor, Seyna.

Universidad de Panamá, Panamá

Correo: seyna.almengor@up.ac.pa. ID. 0000-0001-5598-2548

Resumen

Para esta investigación se analiza la relación entre la gestión del capital humano a través del desarrollo de competencias blandas para la mejora del desempeño del personal y el logro de los objetivos organizacionales, con una postura epistemológica basada en la fenomenología hermenéutica, un proceso metodológico que giró en torno al método analítico-sintético, y un diseño cualitativo, no experimental de nivel descriptivo-explicativo. La muestra estuvo formada por el personal administrativo de la organización en estudio, 81 participantes en total. Las técnicas fueron la observación directa, la documental y la triangulación. Para desarrollar los resultados, se mostraron los factores que inciden en la gestión del capital humano para la creación de organizaciones eficientes, el impacto organizacional del desarrollo de las competencias blandas en el incremento del desempeño del capital humano, y la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional. El resultado concluye su importancia en la fuerza laboral para fortalecer el desempeño de cualquier tipo de organización, recomendándose su estudio desde la academia como parte de la potenciación de capacidades del profesional del siglo XXI.

Palabras Clave: cambio organizacional, gestión de personal, desarrollo de habilidades, resiliencia.

| | | | |
|--|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|--|---|--|---|

Abstract

For this investigation, it was analyzed the relationship between the management of human capital through the development of soft skills for the improvement of staff performance and the achievement of organizational objectives, with an epistemological stance based on hermeneutical phenomenology, a methodological process which revolved around the analytical-synthetic method, and a qualitative, non-experimental descriptive-explanatory design. The sample is made up of the administrative staff of the organization under study, 81 participants. The techniques were direct observation, documentary, and triangulation. To develop the results, the factors that influence the management of human capital for the creation of efficient organizations, the organizational impact of the development of soft skills in increasing the performance of human capital, and the influence of assertive communication and the ability to work as a team in increasing organizational productivity; this resulted in a human capital management model focused on the development of assertive communication and teamwork for the unit under study consisting of four stages. The result concluded to strengthen the performance of any type of organization, recommending its study from the academy as part of the empowerment of the professional of the XXI century.

Keywords: organizational change, personnel management, skills development, resilience.

| | | | |
|---|---|--|--|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|--|

Introducción

En toda organización (sin importar el sector en el que se desarrolle) se manifiestan relaciones formales e informales entre los individuos que hacen vida en ellas. En ese sentido, no se puede ver a una empresa solo como un productor de dinero o de riqueza, sino como un ente que, a través de las capacidades de su talento humano, llega a establecer con éxito sus estrategias y alcanzar las metas propuestas; ahí es donde se percibe un cambio sustancioso que se ve en una organización contemporánea (Mendoza, 2018). Con base en ello, esta investigación propone el establecimiento de estrategias para desarrollar competencias blandas en el personal administrativo de una organización panameña del sector público, con miras a mejorar su productividad en base al desarrollo de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo como ejes centrales.

Materiales y Métodos

Durante el año 2019 se realizó un estudio cualitativo no experimental de tipo descriptivo-explicativo, en una muestra de 81 trabajadores administrativos de una organización pública panameña compuesta por 327 colaboradores. La técnica primaria para alcanzar los resultados fue la observación directa y participante para determinar características en el comportamiento de los colaboradores del área administrativa al momento de sus labores durante doce meses consecutivos, mientras realizaban diferentes actividades. Con la técnica documental se realizó una indagación bibliográfica en libros, artículos científicos, hiperdocumentos y tesis que plantearan temáticas similares a este tipo de estudios, de donde se procedió a comparar los datos encontrados con la realidad observada para verificar los resultados mediante la triangulación de datos.

Para llegar al análisis de las competencias blandas y su relevancia para el desarrollo del capital humano, se procedió en primera instancia a realizar un análisis bibliográfico de la literatura prevaleciente acerca del constructo teórico desde el año 2001

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

hasta el 2019. De esta forma se pudo conocer cómo ha ido tomando fuerza dentro de las organizaciones la gestión del talento humano. Así mismo, se presenta la importancia fundamental que cobró la observación directa para determinar el desarrollo de las labores diarias del personal administrativo de la organización en estudio.

A través del método analítico-sintético se estudiaron los hechos partiendo de la descomposición que se realiza del objeto de estudio en cada una de sus partes, porque se requería estudiarlas por separado y cumplir así con el análisis, mientras que para cumplir con la síntesis se debieron integrar las partes analizadas de manera holística e integral. La investigación se desarrolló a partir de un estudio cualitativo, donde se obtuvo información para definir cualidades con relación a la forma en que se puede mejorar la comunicación y que con ello se fomente el equipo de trabajo, a partir de la observación directa participante.

Resultados

La investigación se propuso establecer tres estrategias para el logro de un mejor desempeño laboral para el personal administrativo de la organización, utilizando como ejes centrales la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, los cuales se explican a continuación:

1. Factores que inciden en la gestión del capital humano para la creación de organizaciones eficientes

Para alcanzar los objetivos de una organización, estas se ven forzadas a perfeccionar el uso de sus recursos para seguir su vía en la búsqueda de un nivel de excelencia que se proyecta con la eficiencia y esta, de acuerdo a Argyries (1962, citado por Secovich, 2009), “se mide por su capacidad de alcanzar los objetivos y capacidad de resolver internamente los problemas que presenta el entorno cambiante” (p. 54). El tema de la eficiencia ha resultado de tal interés para mantener la productividad con criterio de calidad en las organizaciones, que este es “en la actualidad, uno de los objetivos

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p style="text-align: center;">Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p style="text-align: center;">Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

principales de la mayor parte de las empresas, a la vez que se ha configurado como un desafío permanente que dispone gran parte del trabajo de todos los colaboradores de la empresa” (Urcola, 2000, p. 37). Castillo Contreras (2012) señala que las organizaciones deben llevar a cabo tareas que desarrollen a su personal y no estrictamente a través de cursos directos, sino permitiendo el flujo de información hacia el trabajador de manera libre, practicando la comunicación abierta y de manera participativa, estimulándolos a compartir sus conocimientos y estableciendo un sistema de rotación para capacitarlos en diferentes puestos.

Estos factores se configuran con el propósito fundamental de lograr un personal con talento, lo que se adquiere con compromiso, capacidades y con acción, porque ya está implícito el valor del conocimiento; las cualidades deben ser notorias de cara a los clientes/usuarios hacia quienes se dirige la satisfacción del trabajo bien hecho, y existen cinco dimensiones que los usuarios evalúan en el servicio de una organización (Ureña, Quiñones y Carruyo, 2016):

- **La dimensión de lo tangible** abarca todo lo que se pueda ver, medir y evaluar.
- **La dimensión de la confiabilidad** relacionado con los tiempos establecidos, (relevante, en opinión de los clientes).
- **La dimensión de la responsabilidad**, donde se marca la disposición y voluntad de ayudar al usuario, lo que lleva a proporcionar un servicio de calidad.
- **La dimensión de la seguridad**, donde se demuestran los conocimientos, atención y habilidades como la cortesía y confianza de los clientes.
- **La dimensión de la empatía** donde impera la atención individualizada que ofrecen las organizaciones a sus clientes.

Estos autores señalan que todo empleado que labore en una empresa de servicio y aspire a que su organización llegue a ser eficiente, debe demostrar una buena actitud y disposición para dar respuesta a cualquier inquietud de sus clientes, pero no se puede

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

hablar de factores que inciden en la gestión del capital humano para la creación de organizaciones eficientes sin acudir a Mintzberg (1984 y 1991), quien identificó los componentes esenciales para que una organización sea efectiva, sintetizándolos en las organizaciones que cuentan con una cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y estructura de apoyo, que se podían alcanzar a través de mecanismos de coordinación como el ajuste mutuo, la supervisión directa, y la normalización de procesos, de resultados y de habilidades.

Los aspectos más relevantes de los factores que inciden en la gestión del capital humano para la creación de organizaciones eficientes serían las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias, que trae como consecuencia satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Se involucra la mejora continua en los procesos, lo que lleva a un dinamismo que permite la creatividad de los empleados y un liderazgo participativo, sin dejar de lado la comunicación fluida de ambas partes.

2. Impacto organizacional del desarrollo de las competencias blandas en el incremento del desempeño del capital humano

Anteriormente se decía que las compañías existían para generar dinero, pero en la actualidad el concepto ha cambiado vertiginosamente, ya que ahora las organizaciones existen además para satisfacer otras necesidades humanas (Arroyo, 2012), y también se sabe que “el alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización” (Gutiérrez Tobar, 2010, p. 95). Los mercados de trabajo se centran en nuevas normas de juego, y lo que en el pasado era importante en el ámbito laboral (conocimientos técnicos propios de la profesión u oficio) se da por sentado, para enfocarse mejor en la demanda de cualidades personales como la comunicación, la empatía y la adaptabilidad (Alles, 2007).

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberess_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|--|--|---|

Siendo un distintivo en el desarrollo del capital humano, los embates a los que se enfrentan las organizaciones dan pie a que se realicen variaciones en los procesos y, por consiguiente, utilizan todas las capacidades y competencias del talento humano, generando una nueva forma de gestionarlo. De ahí se origina la gestión por competencias que trae consigo un mundo por explorar, permitiendo en gran medida el mejoramiento de los colaboradores, así como también definir perfiles profesionales que beneficien la productividad (Vera, 2016). Es importante su desarrollo, ya que se aprecian cambios esenciales al momento de acceder en ciertos puestos de trabajo, como en la industria de servicios donde se requiere la competencia de contactos interpersonales, convirtiéndose en un ente de igual o más valor que el de las herramientas técnicas. La clave para poder ser competitivo en el mercado requiere de conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y valores que impulsen el desarrollo de las capacidades personales intrínsecas al mayor nivel posible.

Ávila (2020) publicó un estudio donde identificó las cinco competencias blandas que, según los especialistas en gestión del talento, son las más demandadas por la mayoría de las organizaciones para cubrir cualquier posición: trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, capacidad de resolución y organización, conforman la lista de las competencias clave del momento. Las entrevistas encontradas en la bibliografía a directores de recursos humanos, recogen afirmaciones como las de Valenti (Hernández, 2019), para quien “las habilidades blandas determinan cómo se comporta la persona dentro del negocio y el negocio determina de acuerdo a su cultura el tipo de persona que quiere tener” (2019, § 18). Un ejemplo de ello está en las competencias que *The Home Depot* busca en su capital humano, entre las que se encuentra el saber interactuar y comunicar bien. Valenti considera que estas habilidades se pueden perfeccionar, pero no se encuentra solo en cursos o talleres, sino que dependen de cada empleado.

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p style="text-align: center;">Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p style="text-align: center;">Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|--|--|---|

El cofundador de LinkedIn (BBC, 2019) señala que para crecer rápido en el mercado y ganarle a la competencia, los empleadores buscan una combinación de habilidades blandas (relaciones interpersonales y trabajo en equipo) y habilidades duras (destrezas y conocimientos específicos para desempeñar una función), con la creatividad en el tope de la lista. En un plano más tangible, se podría comprobar que, si la inversión en capacitación para las competencias blandas pudiera duplicarse, entonces la cantidad de trabajos en riesgo de automatización se reduciría del 10% al 4% (Diario Gestión, 2020, §6). Y la consultora y desarrolladora de software para recursos humanos (*ICIMS Hiring Insights*), demostró que el 94% de los especialistas en reclutamiento consideran que un colaborador con competencias blandas aplicadas tiene más oportunidades de ser promocionado a puestos de liderazgo que otro con más experiencia (Munera, 2018, §2).

En España, otro estudio demostró que el 78% de la población activa señala que las organizaciones valoran más la capacidad de trabajo en equipo, de resolver conflictos y problemas, tomar decisiones, adaptarse al cambio y tener la capacidad para comunicar eficazmente. La proactividad, la empatía, la creatividad, la tolerancia a la presión y la orientación a resultados hacen la diferencia para acceder a un puesto de trabajo. El mismo estudio señala que un 66% de las empresas asegura estar ya formando a sus empleados en estas competencias, cifra que se eleva hasta el 71% en el caso de las compañías con más de 50 trabajadores (Munera, 2018, §14). Esto quiere decir que un colaborador bien entrenado en gestión del tiempo, estrés, resolución de problemas, comunicación y buen trabajo de equipo, logra obtener mejores trabajos y salarios (Adhvaryu, 2017, §1).

En la India, un estudio de casos realizado por la Universidad de Michigan que duró 11 meses (Adhvaryu, 2017), demostró que aquellos trabajadores que fueron capacitados en competencias blandas eran un 12% más productivos que aquellos que no recibieron capacitación, a pesar de que existía una alta rotación en el personal. Estos

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|--|--|---|

estudios fueron realizados con ensayos controlados aleatorios en cinco empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir y, después de nueve meses, esas organizaciones lograron un retorno de inversión de un 256%. El programa de capacitación es utilizado en la actualidad por la compañía GAP Inc. y ha sido expandido por más de diez años a otras sucursales por sus buenos resultados. El Programa de Avance Personal y Mejora de Carrera (*The Personal Advancement and Career Enhancement Program, PACE*), ayuda a la compañía a generar más ingresos y mejora el bienestar de sus colaboradores a nivel personal y profesional. El impacto radica en la forma en que los empleados visualizan la vida, y el hecho ha logrado un cambio de 180 grados.

El buen manejo en el ámbito laboral, o la destreza para relacionarse y comunicarse con los demás (por ejemplo), formarán parte de los elementos cruciales para llevar a la organización al éxito empresarial y dar solución a las necesidades de la compañía explotando un área que ya ha sido probada como eficiente. Cada vez más empleadores están en busca de talentos con estas competencias, porque no solo centran su interés en una persona productiva, sino que buscan humanizar todos los procesos laborales. Más que utilizar estrategias convencionales, lo que se busca es que el personal tenga la capacidad y disposición de resolver una situación de manera eficiente.

A nivel de Centroamérica, la tendencia de las competencias blandas toma un mayor auge en proceso de selección, ya que 60% de los líderes gerentes encuestados se sienten en parte satisfechos con su equipo de trabajo y destacan entre las competencias blandas requeridas la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la innovación (Revista Empresarial & Laboral, 2020). Por supuesto, se debe tener presente que las competencias blandas pueden ser aprendidas y desarrolladas durante toda la vida de manera individual, a través de la educación y con la experiencia laboral, pero también se pueden enseñar de muchas formas con talleres,

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

seminarios, o programas tecnológicos y didácticos que resultan muy efectivos (Cimatti 2016).

3. Influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional

Esta estrategia se ha dividido en la teoría que refleja la literatura analizada durante el período comprendido entre 2001-2019 sobre comunicación y trabajo en equipo, para representar después la opinión de los autores más relevantes que han escrito en las últimas dos décadas, apoyados en clásicos como Peter Drucker. Anzorena (2008) reflexiona en base al origen de una organización donde se requiere de un proceso conversacional para que nazca y que, a su vez, alguien diga que cree en la empresa para hacer de ella lo que se aspira que sea, confirmando con esto que “la misión de una empresa es un acto comunicacional” (p. 336). Añade que, si se quiere llegar al alma de una organización, no hay otro lugar más pleno que el de observar las conversaciones que se mantienen en su seno, lo que reafirma al citar a Gore (2008), quien manifiesta que “una organización no tiene comunicación, sino que es comunicación en sí misma” (p. 338).

Aquellas organizaciones que se preparen en cuanto al desarrollo de la tecnología en lo referente a equipos, capacitación y sistemas, son las que tendrán una excelente comunicación tecnológica. Por supuesto, también lo serán las que se adapten a este mundo tan globalizado, porque podrán subsistir y mantenerse en el mercado (San Juan, 2017). La clave está en expresarse de manera clara, rápida y concreta, y tener una visión hacia donde se quiere ir respetando siempre las opiniones de los demás, pues estos elementos son los que pueden conducir al incremento de la productividad. Manejar la comunicación en la organización es una de las vías que facilita alcanzar las metas, siendo el primer paso para direccionar el trabajo individual bien realizado hacia equipos de trabajo y multiplicar la eficiencia. De acuerdo a Pacheco (2005), un equipo “es grupo

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

de personas altamente comunicativas, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, con un propósito en común, que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados” (p. 73), además, la “noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás” (p. 73).

Otros estudios sugieren que para que una organización logre ser eficiente administrativamente, se deberá “dotar a la organización de efectividad empresarial” (Drucker, 2012, p. 272), ya que el factor humano es el que logra la productividad. En la actualidad se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar la información y generar conocimientos, es por ello que el trabajo en equipo cobra más importancia, ya que genera una fuerza creadora que lleva a establecer mejores estrategias competitivas que proyectan eventos en forma conjunta. Esto implica mucha responsabilidad en cada uno de los participantes o miembros del equipo, y de ahí se da el surgimiento de fuertes vínculos de comunicación entre sus integrantes (Malpica, Rossell y Hoffman, 2014). Lo fundamental en todo esto del diseño de alto rendimiento no es tan solo que se logren los objetivos y se alcancen resultados sorprendentes, sino que los trabajadores se realicen como personas y como colaboradores (Malpica, Rossell y Hoffman, 2014). Sin embargo, los buenos equipos de trabajo requieren de los siguientes elementos conocidos como ‘los 4 básicos + el reconocimiento’, que se sintetizan en

- Fijar metas (saber a dónde vas).
- Comunicar (usar de forma inteligente la voz y los oídos).
- Confiar (creer en los demás y hacer que ellos confíen en ti).
- Rendir cuentas (hacer lo que has dicho que harás).
- Más:
- Reconocimiento (apreciar los puntos fuertes de los demás). (Gostick y Elton, 2011, p. 63)

Encontrar la aplicación de toda la teoría señalada anteriormente es posible si se investiga sobre sus resultados a través de los estudios de casos, exponiendo con ello un método de evaluación cualitativa muy ligado a las características de las ciencias sociales. Cuando existe una comunicación eficaz en una organización se incrementa el sentido de

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

bienestar de los colaboradores, se genera motivación intrínseca y confianza con todos los participantes o involucrados, y al final se mejora la productividad (Valle, 2006). Enrique (2007), señala en un estudio de casos que una empresa en tiempo de calma debe tener canales de comunicación que los lleve a definir quiénes son su público de interés (stakeholders) para mantener una interacción constante con ellos, de modo que cuando llegue un momento de crisis la comunicación los favorezca, ya que siempre han mantenido un buen diálogo. El investigador concluyó su estudio aportando tres elementos fundamentales demostrados en la práctica que pueden ser aplicados cuando una empresa se encuentra en una situación de crisis, destacando la importancia de la comunicación. La primera etapa implica un período de prevención (para determinar qué estrategias de comunicación utilizar), seguido de una etapa de reacción (donde se deben establecer mensajes concretos al público de interés, y se indica la postura que mantiene la empresa) y la etapa de cierre, señalada por el autor como etapa de recuperación (donde se evalúan los aciertos y desaciertos que han ocurrido en las etapas anteriores). Hoy día es todo un reto para todos los gerentes de las organizaciones mejorar la interacción entre el equipo de trabajo y la comunicación. No es una asignación fácil porque el entorno organizacional es complejo, por lo que muchas empresas a nivel mundial apuntan por las soluciones de colaboración que los lleva a incrementar la productividad, compromiso en los empleados, mejora en los procesos de trabajo y la reducción de gastos operativos. Aquellas organizaciones que se encaminan hacia el uso de las tecnologías de la información con herramientas de colaboración, aumentan su tránsito hacia la innovación como un medio que los llevará al éxito. Sin embargo, nada de esto tiene importancia sin la participación activa del personal, ya que se puede contar con una tecnología de última generación, pero si no se tiene una comunicación eficaz, un buen vínculo con las partes interesadas y una gestión de cambio, la herramienta de colaboración se convertirá en un rotundo fracaso (ValueExperience, 2013, p. 4). Para poder sobrevivir y prosperar en los negocios se hace necesario que se puedan establecer

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

relaciones de confianza con cada uno de los miembros del equipo de trabajo sin olvidar su reconocimiento grupal, ya que esto permite que se concentren en sus metas y el grupo se solidifique (Gostick y Elton, 2011) a través de una comunicación directa o indirecta que resulte eficiente y promueva el entendimiento para las interrelaciones y el logro de las metas.

Conclusiones y Recomendaciones

En la presente investigación se mostraron los factores que inciden en la gestión del capital humano para la creación de organizaciones eficientes, el impacto organizacional del desarrollo de las competencias blandas en el incremento del desempeño del capital humano, y la influencia de la comunicación asertiva y la capacidad para trabajar en equipo en el aumento de la productividad organizacional, como una forma de delinear el camino hacia las estrategias que pueden llevar a cabo las organizaciones desde el área de recursos humanos para promover el desarrollo de su capital intelectual a partir de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Las competencias blandas se han convertido en tendencia hoy día y se han vuelto un elemento crucial en el mundo laboral, ya que permiten un mejor desarrollo de las tareas dentro de una organización. En este contexto, la investigación giró en torno a dos competencias blandas para generar un mejor desempeño laboral: la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. En este mundo globalizado es imperante que las tareas se automaticen y, por consiguiente, los puestos de trabajos van a ir evolucionando; ahí donde las cualidades humanas van logrando su importancia en la fuerza laboral y tomando esa esencia para fortalecer el desempeño de cualquier tipo de organización. Es por ello que se requiere de individuos que sean capaces de tener competencias blandas desarrolladas, porque esto se convierte en una herramienta clave para destacar ante un entorno competitivo.

| | | | |
|--|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|--|--|--|---|

Referencias Bibliográficas

- Adhvaryu, A. (2017). Hard facts about soft skills. How training improved workers' lives and generated a 25% return. Recuperado de <https://michiganross.umich.edu/alumni/dividend/fall2017/hard-facts-about-soft-skills>
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anzorena, O. (2008). *Maestría personal*. Argentina: Ediciones Lea S.A.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. La Habana: ECOE-Ediciones.
- Ávila, A. (2020). Las 5 habilidades blandas más buscadas por las empresas en un candidato. *Revista Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-empresas-candidato-n2480>
- Castillo Contreras, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10 (1), pp. 97-130.
- Díaz, L. (2011). *Texto de apoyo didáctico: la observación*. México D.F: Universidad Autónoma de México.

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p style="text-align: center;">Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p style="text-align: center;">Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|--|--|---|

- Díaz, S., Mendoza V. y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudio de caso. *Razón y Palabra*. 75, pp.1-25.
- Drucker, P. F. (2012). *La gerencia efectiva*. México D.F: Ingramex Editorial.
- Enrique, A. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Gostick, A. y Elton, Ch. (2011). *Buenos equipos, proyectos imbatibles*. México: Random House Mondadori, S.A.
- Gutiérrez Tobar, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, G. (2019). Habilidades duras o blandas. ¿Qué buscan los empresarios? *Revista Factor Capital Humano*. Recuperado de <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffman, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), pp. 69-83.
- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Revista Pensamiento & Gestión*, (45), pp. 211-238.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel, S.A.
- Munera, I. (2018). El reinado de las 'habilidades blandas' en el mercado laboral: empatía, flexibilidad, trabajo en equipo... Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2018/09/09/5b92b61d22601dbd6b8b4592.html>
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Redalyc*, 90, pp. 70-75.

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|--|--|---|

Prieto, J. (2016). *Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial*. Bogotá. Colombia: ECOE-Ediciones.

Redacción BBC. (18 de enero 2019). Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según Linkendln. *Diario BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46913563>

Diario Gestión. (26 de junio 2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. *Diario Managment & Empleo*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/?ref=gesr>

Revista Empresarial & Laboral. (2020). Panorama económico y laboral de América Latina en 2020. Recuperado de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/laboral/panorama-economico-y-laboral-de-america-latina-en-2020/>

San Juan, D. (2017). Comunicación asertiva en las empresas. Recuperado de <https://0grados.com.mx/comunicacion-asertiva-las-empresas/>

Secovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Buenos Aires: LibrosEnRed.

Urcola, J. L. (2000). *Factores clave de dirección. Orientado a la obtención de resultados*. España: ESIC.

Ureña, Y.; Quiñones, E.; Carruyo N. (2016). Capital intelectual: modelo estratégico para la calidad de servicio en organizaciones inteligentes. *Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(35), pp. 3-17.

Valle, M. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Ecuador: CIESPAL.

ValueExperience S.L. (2013). La colaboración aumenta el valor del negocio. Recuperado de https://valuexperience.com/Valuexperience_Boletin1.pdf

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Akademia*. 7 (1), pp. 56-73.

| | | | |
|---|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><i>REVISTA SABERES APUDEP</i> ISSN L 2644-3805</p> <p style="text-align: center;">Acceso Abierto. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</p> | <p>Volumen 4 Número 2 Julio-Diciembre 2021</p> <p>Recibido: 07/01/21; Aceptado: 23/04/21 pp. 58-74</p> |  |
|---|---|--|---|

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. US: Sage Publications, Thousand Oaks, CA.