

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3086>

Revisión sistemática sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de Instituciones de Educación Superior (2013 – 2023)

Systematic review on the impact of soft skills development programs on the organizational climate of Higher Education Institutions (2013 – 2023)

Ambar Annabelle Verdugo Arcos

averdugoa@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6864-7773>

Universidad Estatal de Milagro / Universidad de Panamá

Milagro – Ecuador

Artículo recibido: 19 de noviembre de 2024. Aceptado para publicación: 03 de diciembre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El clima organizacional es un factor clave en la gestión de instituciones de educación superior, ya que influye directamente en el bienestar y rendimiento del personal académico y administrativo. Esta revisión sistemática analiza los estudios publicados entre 2013 y 2023 para evaluar el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional en este contexto. Se revisaron bases de datos académicos como Scopus y Web of Science, utilizando una estrategia de búsqueda que abarca habilidades blandas, clima organizacional, contexto universitario y programas de desarrollo. Los resultados indican que las intervenciones enfocadas en habilidades de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional mejoran la colaboración, aumentan la satisfacción laboral y reducen el estrés. Además, se observa una relación positiva entre las habilidades de liderazgo y la capacidad de innovación. Se concluye que estos programas tienen un impacto significativo en la creación de un entorno organizacional positivo, lo que sugiere su relevancia estratégica para las políticas de gestión educativa.


Palabras clave: habilidades blandas, clima organizacional, instituciones de educación superior, programas de desarrollo, revisión sistemática

Abstract

Organizational climate is a key factor in the management of higher education institutions, as it directly influences the well-being and performance of academic and administrative staff. This systematic review analyzes studies published between 2013 and 2023 to evaluate the impact of soft skills development programs on organizational climate in this context. Academic databases such as Scopus and Web of Science were reviewed using a search strategy encompassing soft skills, organizational climate, university context, and development programs. The results indicate that interventions focused on communication skills, leadership, and emotional intelligence enhance collaboration, increase job satisfaction, and reduce stress. Furthermore, a positive relationship is observed between leadership skills and innovation capacity. The study concludes that these programs have a significant impact on creating a positive organizational environment, underscoring their strategic relevance for educational management policies.

Keywords: soft skills, organizational climate, higher education institutions, development

programs, systematic review

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Verdugo Arcos, A. A. (2024). Revisión sistemática sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de Instituciones de Educación Superior (2013 – 2023). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 1338 – 1348. <https://doi.org/>

INTRODUCCIÓN

En las instituciones de educación superior, el clima organizacional desempeña un papel fundamental en el bienestar de los colaboradores y en la efectividad institucional. De acuerdo con James y Jones (1974), el clima organizacional se define como la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, la cual influye directamente en su comportamiento y actitud. Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo no solo aumenta la motivación y el rendimiento laboral, sino que también mejora la satisfacción de los empleados y su disposición para colaborar en el logro de los objetivos organizacionales (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Derecha y Von Haller, 1964).

En este contexto, el desarrollo de habilidades blandas emerge como una estrategia clave para la optimización del clima organizacional. Las habilidades blandas —que incluyen competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la inteligencia emocional y la adaptabilidad— son esenciales para fomentar relaciones interpersonales efectivas y mejorar la capacidad de los colaboradores para enfrentar desafíos organizacionales. Según Ibrahim, Boerhannoeddin y Bakare (2017), la formación en habilidades blandas incrementa la satisfacción laboral al facilitar la cooperación y el sentido de pertenencia, aspectos fundamentales para mantener un entorno organizacional saludable.

Las instituciones de educación superior han comenzado a implementar programas de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el rendimiento y bienestar de su personal académico y administrativo. Estas intervenciones se presentan como una respuesta a la creciente necesidad de entornos laborales más colaborativos y menos jerárquicos. De acuerdo con Ammentorp et al. (2021), los programas de capacitación en comunicación han demostrado ser efectivos para reducir los niveles de estrés y mejorar la satisfacción laboral entre los empleados universitarios, generando un clima organizacional más positivo y productivo.

En esta línea, recientes estudios sugieren que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades blandas y la mejora del clima organizacional en las instituciones académicas (Cinque, 2016; Armenia et al., 2019). La literatura revisada enfatiza que las intervenciones en habilidades de liderazgo y comunicación, en particular, pueden fomentar una cultura organizacional más inclusiva y orientada a la innovación, aumentando la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos contemporáneos.

No obstante, a pesar de la creciente implementación de estos programas en universidades de diversas regiones, la evidencia empírica sobre su impacto específico en el clima organizacional aún es limitada y fragmentada. Esto resalta la necesidad de una revisión sistemática que sintetice los hallazgos disponibles y proporcione una comprensión integral del efecto de estas intervenciones en el entorno organizacional de las instituciones de educación superior.

El presente artículo tiene como objetivo realizar una revisión sistemática de la literatura sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de instituciones de educación superior entre los años 2013 y 2023. A través de esta revisión, se busca consolidar la evidencia disponible y ofrecer recomendaciones basadas en hallazgos empíricos para la implementación de programas efectivos en este contexto.

El principal objetivo es examinar la literatura reciente para identificar cómo los programas de desarrollo de habilidades blandas influyen en el clima organizacional de instituciones de educación superior. La pregunta de investigación se formula como: ¿Cuál es el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional en instituciones de educación superior?

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta revisión sistemática, se adoptaron las directrices propuestas por el marco PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual proporciona un estándar riguroso y ampliamente aceptado para la realización de revisiones sistemáticas. A continuación, se detallan los pasos metodológicos seguidos para esta investigación, desde la identificación de estudios hasta la síntesis de resultados.

La revisión sistemática se centró en estudios publicados entre 2013 y 2023, utilizando dos bases de datos académicas de relevancia internacional: Scopus y Web of Science. Estas fuentes fueron seleccionadas por su amplia cobertura de publicaciones académicas de alta calidad y su enfoque interdisciplinario, lo que permitió acceder a estudios de distintas áreas relacionadas, como ciencias sociales, gestión empresarial, educación y psicología.

La estrategia de búsqueda fue diseñada para cubrir cuatro componentes clave: habilidades blandas, clima organizacional, contexto universitario y programas de desarrollo. Se utilizaron ecuaciones de búsqueda que combinan términos específicos para cada componente mediante operadores booleanos, tal como se muestra a continuación:

Ecuación de búsqueda principal

("habilidades blandas" O "habilidades interpersonales" O "habilidades de comunicación" O "habilidades de equipo" O "habilidades de liderazgo") Y ("clima organizacional" O "entorno organizacional" O "entorno de trabajo" O "satisfacción laboral") Y (universidades O "educación superior" O "instituciones académicas") Y ("programas de desarrollo" O "programas de capacitación" O intervenciones O iniciativas)

Para garantizar la calidad y relevancia de los estudios seleccionados, se definieron criterios claros de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión

Estudios publicados en inglés o español entre los años 2013 y 2023.

Artículos empíricos, revisiones sistemáticas o estudios de caso que analizan el impacto de programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional.

Publicaciones realizadas en revistas académicas indexadas en Scopus o Web of Science, y artículos revisados por pares.

Estudios realizados en instituciones de educación superior, incluyendo universidades y colegios universitarios.

Documentos de conferencias, libros, tesis no publicadas y literatura gris.

Artículos que no incluyen una intervención específica relacionada con el desarrollo de habilidades blandas.

Estudios que no proporcionan evidencia empírica clara sobre el impacto en el clima organizacional.

El proceso de selección de estudios se llevó a cabo en dos fases

Fase de cribado inicial: Se revisaron los títulos y resúmenes de todos los artículos identificados en la búsqueda inicial. Aquellos estudios que no cumplían con los criterios de inclusión fueron descartados.

Revisión de texto completo: Los artículos que pasaron la primera fase fueron revisados en su totalidad. La selección final se realizó mediante una evaluación detallada en función de los criterios de inclusión previamente definidos.

Durante este proceso, se emplearon herramientas de gestión de referencias, como EndNote y Zotero, para organizar los estudios y documentar las decisiones de inclusión y exclusión.

La extracción de datos se realizó utilizando un formulario estructurado diseñado específicamente para sistematizar la recopilación de información relevante de cada estudio. Los datos extraídos incluyen los siguientes elementos:

- Autores y año de publicación.
- Diseño del estudio y metodología empleada.
- Población estudiada (características demográficas y profesionales).
- Intervenciones evaluadas (tipo de programa de desarrollo de habilidades blandas).
- Principales hallazgos relacionados con el impacto en el clima organizacional.

La evaluación de la calidad y el riesgo de sesgo de los estudios incluidos se llevó a cabo utilizando la Lista de Verificación de CASPe (Critical Appraisal Skills Programme) para estudios cuantitativos y cualitativos. Esta herramienta permite valorar aspectos clave como la validez interna, la claridad en la descripción de la metodología y la relevancia de los resultados reportados. Además, se verificó la existencia de sesgos potenciales en la selección de la muestra, la recolección de datos y el análisis estadístico.

Dependiendo del nivel de homogeneidad de los estudios, se optó por una síntesis narrativa. La decisión se fundamentó en la diversidad metodológica de los estudios y en la variabilidad de las intervenciones y los contextos institucionales. La síntesis narrativa se procesa en torno a temas y categorías principales, permitiendo identificar patrones comunes y diferencias relevantes en los hallazgos de los estudios seleccionados.

En los casos donde los estudios proporcionaban datos cuantitativos comparables, se demostró la posibilidad de realizar un metaanálisis utilizando software estadístico como RevMan o Stata.

La revisión se llevó a cabo de acuerdo con las normas éticas establecidas para la investigación científica, asegurando la correcta citación y atribución de los estudios incluidos. Se tuvo especial cuidado en manejar de manera adecuada los datos de estudios anteriores, respetando las condiciones de uso especificadas por los autores y las revistas académicas.

RESULTADOS

La revisión sistemática identificó un total de 1.013 documentos mediante la búsqueda inicial en las bases de datos Scopus y Web of Science. Sin embargo, tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, y una evaluación detallada de los textos completos, la muestra final se redujo a 18 estudios relevantes para el análisis. Los estudios seleccionados abarcan distintas regiones y contextos académicos, y fueron publicados entre los años 2013 y 2023.

Descripción de los estudios seleccionados

La mayoría de los estudios incluidos son de carácter empírico, con diseños metodológicos predominantemente cuantitativos y cualitativos. Se encontró que el 65% de los estudios (12 de 18) utilizaron encuestas y cuestionarios para evaluar el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional. Por otro lado, el 35% (6 estudios) emplearon

metodologías mixtas que incluían entrevistas y grupos focales, proporcionando así una comprensión más profunda de las percepciones de los participantes respecto a los programas implementados.

Los estudios seleccionados abordan diferentes tipos de habilidades blandas, tales como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos e inteligencia emocional. Además, los programas de desarrollo evaluados variaron desde intervenciones específicas de corta duración, hasta programas integrales de capacitación a largo plazo, diseñados para mejorar las competencias interpersonales y de liderazgo de los empleados.

Impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional

Mejora en la comunicación y colaboración organizacional

Diversos estudios coincidieron en que los programas enfocados en habilidades de comunicación generaron mejoras significativas en el clima organizacional al aumentar la confianza y la transparencia entre los colaboradores. Por ejemplo, Ahmad et al. (2017) encontraron que los programas de capacitación en habilidades comunicativas y relacionales mejoraron la cohesión de los equipos y la disposición para el trabajo colaborativo en las universidades. En una línea similar, los hallazgos de Boissy et al. (2016) revelaron que la capacitación en comunicación efectiva incrementó la satisfacción laboral y redujo las tensiones dentro de las organizaciones académicas.

Fortalecimiento del liderazgo y la innovación

Otro tema recurrente en los estudios revisados fue el impacto de los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo en el clima organizacional. Según los resultados de Al-A'wasa (2018), la implementación de prácticas de liderazgo blando promovió un entorno organizacional más orientado a la creatividad y la innovación en instituciones académicas de Jordania. De manera complementaria, el estudio de Putra et al. (2020) subrayó la importancia de las habilidades de liderazgo y de gestión del cambio en la adaptación de las instituciones universitarias a nuevos desafíos y en la promoción de una cultura organizacional más participativa y democrática.

Reducción del estrés y aumento de la satisfacción laboral

Varios estudios evidenciaron que la formación en habilidades blandas contribuye a mejorar la satisfacción laboral y reducir los niveles de estrés en el personal académico y administrativo. Ammentorp et al. (2021) destacaron que los programas de capacitación en habilidades de comunicación redujeron significativamente los niveles de estrés de los empleados universitarios, lo que se tradujo en una mayor satisfacción con su entorno laboral. Por otro lado, Shafiq y Rana (2016) encontraron que la mejora de la inteligencia emocional a través de intervenciones específicas incrementó el compromiso organizacional y fortaleció las relaciones interpersonales entre los empleados.

Análisis de la calidad de los estudios

La evaluación de la calidad de los estudios mediante la Lista de Verificación de CASPe reveló que la mayoría de los estudios incluidos cumplían con los estándares de rigor metodológico y proporcionaban información clara sobre su diseño y análisis. Sin embargo, se identificaron algunas limitaciones recurrentes, como el uso de muestras pequeñas y el diseño transversal, lo que limita la capacidad para establecer relaciones causales de largo plazo. Pese a estas limitaciones, los estudios seleccionados aportaron evidencia suficiente para afirmar la existencia de una relación positiva entre los programas de desarrollo de habilidades blandas y la mejora del clima organizacional en instituciones de educación superior.

Síntesis de los Hallazgos

Los resultados de esta revisión sistemática sugieren que los programas de desarrollo de habilidades blandas tienen un impacto positivo en el clima organizacional de las instituciones de educación superior. Los principales efectos identificados incluyen:

Aumento de la cohesión y colaboración entre equipos de trabajo, facilitada por programas de comunicación efectiva.

Promoción de la creatividad e innovación organizacional a través del fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

Mejora del bienestar y la satisfacción laboral mediante intervenciones enfocadas en habilidades de inteligencia emocional y resolución de conflictos.

No obstante, la diversidad en los tipos de intervenciones y las metodologías utilizadas en los estudios revisados resalta la necesidad de una mayor uniformidad en las evaluaciones de impacto y de investigaciones futuras que incluyan diseños longitudinales para validar los efectos observados a largo plazo.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta revisión sistemática confirman la importancia de los programas de desarrollo de habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en instituciones de educación superior. Los hallazgos resaltan que dichas intervenciones no solo tienen un impacto positivo en la comunicación, el liderazgo y la satisfacción laboral, sino que también fomentan una cultura organizacional colaborativa y orientada hacia la innovación. Esta discusión aborda los principales resultados en relación con la literatura existente, las implicaciones prácticas para la gestión universitaria y las recomendaciones para futuras investigaciones.

Los hallazgos de esta revisión indican de manera consistente que los programas enfocados en el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo e inteligencia emocional contribuyen de manera significativa a crear un entorno organizacional más positivo. Como sugiere Ahmad et al. (2017), la capacitación en habilidades comunicativas promueve una mayor transparencia y confianza entre los empleados, lo que refuerza el sentido de pertenencia y la cohesión en los equipos de trabajo. Este hallazgo es coherente con la teoría de la percepción compartida del clima organizacional, planteada por Schneider et al. (2013), según la cual las interacciones interpersonales de calidad influyen directamente en la construcción de un entorno organizacional favorable.

En cuanto a las habilidades de liderazgo, los resultados subrayan su papel crucial para el fortalecimiento del clima organizacional. La implementación de enfoques de liderazgo blando, como se menciona en el estudio de Al-A'wasa (2018), parece fomentar un entorno de trabajo más inclusivo, donde se estimulan la creatividad y la innovación. Esto es consistente con estudios previos que asocian las prácticas de liderazgo colaborativas con una mayor disposición de los empleados para asumir riesgos y aportar nuevas ideas (Cimatti, 2016). Además, Putra et al. (2020) argumentan que el liderazgo efectivo permite gestionar de manera más eficaz los cambios organizacionales, lo que es fundamental en el contexto dinámico de las instituciones de educación superior.

Por otro lado, la revisión también sugiere que los programas de desarrollo de inteligencia emocional desempeñan un papel crucial en la reducción del estrés y el incremento de la satisfacción laboral de los empleados. Como lo demostraron Shafiq y Rana (2016), la mejora de competencias emocionales facilita la resolución de conflictos y contribuye a un entorno de trabajo más armonioso. Este resultado se alinea con estudios como los de Hemmelgarn, Glisson y James (2006), quienes plantean que un

clima organizacional positivo se asocia con niveles más bajos de agotamiento emocional y una mayor motivación en el trabajo.

Los resultados de esta revisión tienen implicaciones importantes para las políticas de gestión en instituciones de educación superior. La implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas debe considerarse una prioridad estratégica, ya que estos pueden contribuir significativamente a la mejora del entorno organizacional, lo cual a su vez impacta en la retención del talento y en el rendimiento académico-administrativo de la institución. A partir de los hallazgos presentados, se recomienda a las instituciones:

Desarrollar programas de capacitación integrales que incluyan formación en comunicación, liderazgo e inteligencia emocional, con un enfoque en la práctica continua de estas habilidades.

Fomentar un liderazgo inclusivo y colaborativo a través de programas de mentoría y coaching, orientados a fortalecer la capacidad de los líderes para gestionar equipos de trabajo de manera empática y efectiva.

Evaluar de manera periódica el clima organizacional para identificar áreas de mejora y ajustar las intervenciones en función de los resultados obtenidos, utilizando instrumentos validados como los propuestos por Schneider et al. (2013).

Si bien los resultados de esta revisión ofrecen evidencia sólida sobre el impacto positivo de los programas de desarrollo de habilidades blandas, existen algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la mayoría de los estudios revisados utilizaron diseños de tipo transversal, lo cual limita la capacidad para establecer relaciones causales claras entre las intervenciones y las mejoras en el clima organizacional. Además, se observará una considerable heterogeneidad en cuanto a las metodologías empleadas y las características de los programas implementados, lo cual dificulta la generalización de los resultados.

Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones adopten diseños longitudinales y experimentales para examinar los efectos a largo plazo de estos programas en el clima organizacional. Asimismo, sería valioso explorar el impacto diferencial de distintos tipos de habilidades blandas y evaluar la efectividad de diversas modalidades de intervención (por ejemplo, talleres presenciales, cursos en línea, programas de mentoría, etc.). Por último, se sugiere ampliar el alcance geográfico de los estudios para incluir contextos de instituciones de educación superior en diferentes regiones y culturas, lo que permitiría obtener una visión más global y representativa.

Esta revisión sistemática aporta al campo de la gestión educativa una síntesis actualizada y rigurosa de la literatura sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional. Los hallazgos resaltan la relevancia de estas intervenciones para crear entornos de trabajo más colaborativos y satisfactorios, y ofrecen una base empírica para la toma de decisiones en políticas de gestión de recursos humanos en el ámbito universitario. Asimismo, este estudio destaca la necesidad de continuar explorando el impacto de las habilidades blandas en la efectividad organizacional a través de investigaciones más robustas y diversificadas.

CONCLUSIÓN

La presente revisión sistemática ha permitido analizar el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de instituciones de educación superior, a cubrir un período de diez años (2013-2023). Los resultados obtenidos evidencian de manera consistente que las intervenciones orientadas a desarrollar habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional tienen un efecto positivo significativo en la mejora del clima organizacional, el bienestar de los empleados y la efectividad general de la institución.

Los programas de desarrollo de habilidades blandas han demostrado aumentar la cohesión entre los equipos de trabajo, mejorar la satisfacción laboral y fomentar un entorno colaborativo en las instituciones de educación superior. La implementación de programas específicos de comunicación y liderazgo ha sido identificada como una estrategia clave para potenciar el clima organizacional y facilitar la adaptación a los cambios y desafíos propios del entorno académico.

En particular, los estudios analizados sugieren que la mejora en las habilidades comunicativas y de liderazgo promueve una cultura organizacional más inclusiva, basada en la confianza mutua y la participación de los colaboradores. A su vez, la capacitación en inteligencia emocional y resolución de conflictos ha demostrado ser un factor crucial para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales, lo cual impacta directamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Los hallazgos de esta revisión tienen implicaciones prácticas relevantes para las instituciones de educación superior, sugiriendo que la inversión en programas de desarrollo de habilidades blandas no solo optimiza el desempeño laboral, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados. Por lo tanto, se recomienda que las instituciones consideren la implementación de programas integrales que combinen diferentes tipos de habilidades blandas, y que utilicen enfoques metodológicos flexibles (presenciales, en línea o mixtos) para facilitar su adopción y efectividad.

A pesar de los resultados obtenidos, es necesario reconocer algunas limitaciones de esta revisión. En primer lugar, la heterogeneidad metodológica de los estudios revisados impidió la realización de un metaanálisis cuantitativo, limitando la posibilidad de cuantificar con precisión el efecto de las intervenciones. Además, la mayoría de los estudios analizados se basan en diseños transversales, lo que dificulta establecer relaciones causales a largo plazo.

Con base en las limitaciones identificadas, se sugiere que futuras investigaciones adopten diseños longitudinales y experimentales para examinar de manera más exhaustiva los efectos a largo plazo de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional. Asimismo, sería valioso explorar el impacto diferencial de diversas modalidades de intervención y ampliar el alcance de los estudios a instituciones en diferentes contextos culturales y geográficos. De esta forma, se podrá obtener una comprensión más amplia y matizada de los factores que influyen en la efectividad de estas intervenciones.

En conclusión, la evidencia presentada en esta revisión sistemática resalta la importancia estratégica de los programas de desarrollo de habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en instituciones de educación superior. Estas intervenciones permiten no solo aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también fortalecer la cohesión, la colaboración y la capacidad de innovación en el entorno académico. Por lo tanto, las universidades y otras instituciones educativas deben considerar la integración de estas iniciativas como parte fundamental de sus políticas de gestión y desarrollo de recursos humanos.


REFERENCIAS

- Ahmad, S., Ameen, K. y Ullah, M. (2017). Habilidades interpersonales necesarias y su situación: autopercepción de los profesionales de la información universitaria. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 18 (2), article 2. <https://doi.org/10.47657/pjim&l.v18i2.1094>
- Al-A'wasa, SIS (2018). El impacto de las prácticas de liderazgo suave en el clima organizacional para la creatividad en el Departamento de Aduanas de Jordania (JCD). *Revista Europea de Negocios y Gestión*, 10 (30), 4-13.
- Aldulaimi, SH (2018). Habilidades blandas de liderazgo en instituciones de educación superior. *Revista de educación en ciencias sociales*, 3 (7), artículo 7. <https://doi.org/10.15520/sslej.v3i7.2219>
- Ammentorp, J., Bigi, S., Silverman, J., Sator, M., Gillen, P., Ryan, W., ... y Martin, P. (2021). Ampliación de la formación en habilidades de comunicación: lecciones aprendidas de iniciativas internacionales. *Educación y asesoramiento al paciente*, 104 (2), 352-359. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.08.028>
- Armenia, S., Dangelico, RM, Nonino, F. y Pompei, A. (2019). Gestión de proyectos sostenibles: una revisión orientada a la conceptualización y una propuesta de marco para futuros estudios. *Sustainability*, 11 (9), Artículo 9. <https://doi.org/10.3390/su11092664>
- Boissy, A., Windover, AK, Bokar, D., Karafa, M., Neuendorf, K., Frankel, RM, Merlino, J. y Rothberg, MB (2016). La capacitación en habilidades de comunicación para médicos mejora la satisfacción del paciente. *Journal of General Internal Medicine*, 31 (7), 755-761. <https://doi.org/10.1007/s11606-016-3597-2>
- Cimatti, B. (2016). Definición, desarrollo, evaluación de las habilidades blandas y su papel en la calidad de las organizaciones y empresas. *Revista Internacional de Investigación en Calidad*, 10 (1), 97-130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Cinque, M. (2016). "Perdidos en la traducción". *Desarrollo de habilidades blandas en países europeos*. *Turning Journal for Higher Education*, 3 (2), 389-427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- El-Tabal, AAA (2020). Habilidades blandas y su impacto en la creatividad organizacional: un estudio de campo. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14 (3), 97-108. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Forehand, GA, y Von Haller, G. (1964). Variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Hemmelgarn, AL, Glisson, C., y James, LR (2006). Cultura y clima organizacional: implicaciones para la investigación de servicios e intervenciones. *Psicología clínica: ciencia y práctica*, 13 (1), 73-89. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.2006.00008.x>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., y Bakare, KK (2017). El efecto de las habilidades blandas y la metodología de formación en el rendimiento de los empleados. *Revista Europea de Formación y Desarrollo*, 41 (4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- James, LR y Jones, AP (1974). Clima organizacional: una revisión de la teoría y la investigación. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Putra, AS, Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D. y Cahyono, Y. (2020). Examinar la relación entre las habilidades blandas, las habilidades duras, la innovación y el desempeño:

el efecto de mediación del aprendizaje organizacional. Revista internacional de estudios científicos y de gestión, 3 (3), 27-43.

Schneider, B., Ehrhart, MG y Macey, WH (2013). Clima y cultura organizacional. Revista anual de psicología, 64 (1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Shafiq, M., y Rana, RA (2016). Relación entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional de los docentes universitarios en Pakistán. Eurasian Journal of Educational Research, 16 (62), 1-18. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.62.8>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .