

HABILIDADES BLANDAS EN EL ENTORNO LABORAL GLOBALIZADO



ESTEFANIA RIAÑO ANZOLA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Contador Público

Director:

Mélida Castro Castaño

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

BOGOTÁ, 02 NOVIEMBRE 2019

Introducción

En los últimos años se han venido presentando varios cambios en las organizaciones, que demandan ciertos tipos de habilidades que son necesarias e independientes y así mismo complementan las habilidades técnicas, como lo son las habilidades blandas, como consecuencia de la globalización.

Estas habilidades se han convertido en un factor indispensable en el mercado laboral, ya que las organizaciones prefieren a una persona capaz de manejar adecuadamente situaciones que se presentan en el entorno organizacional y no que solo sean enfocados en la parte técnica de su carrera.

Por consiguiente, los títulos, reconocimientos académicos y demás estudios no son, ya tan llamativos en un proceso de selección, dado a la gran demanda en el mercado laboral. Las habilidades blandas es la herramienta que permitirá a las personas diferenciarse de los demás frente al entorno laboral en un mundo tan cambiante como el actual.

Como lo dice (tovar, 2017) las habilidades blandas son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro, son a su vez las que realmente agregan un valor a una organización. Esta nueva forma en que las organizaciones se enfrentan en un mundo globalizado las hace ser competitivas frente a otras y se convierte estas habilidades atractivas al momento de selección de personal.

Así mismo dice (Halm, 2018) que los trabajadores consideran que las cinco principales habilidades a desarrollar para permanecer competitivos en el mercado laboral son: trabajo en

equipo, liderazgo, estrategias de negocios, creatividad y comunicación. Por consiguiente, si no las tienen puede afectar su avance y crecimiento dentro la organización.

En este ensayo se pretende identificar como las habilidades blandas son importantes frente a las nuevas perspectivas del entorno laboral que trae como consecuencia la globalización teniendo en cuenta 3 habilidades blandas, estas son: liderazgo, comunicación y trabajo en equipo,

Desarrollo

En este mundo tan cambiante se presentan varias necesidades al interior de las organizaciones , unas de estas son las habilidades que como lo define la real acadamenia española Son la capacidad y disposición para realizar algo. (Española, 2018) Por lo tanto se clasifican en habilidades blandas y habilidades duras.

. Según lo expresa (Santos, 2017) las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de una manera efectiva. Por esto (Garcia, 2012) dice que habilidades blandas son un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo; y las habilidades duras que son conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad (Alles, 2007)

Por consiguiente, las habilidades blandas han sido consideradas a través de los años, las que se pueden adquirir a través del tiempo, en diferentes ámbitos del transcurso de la vida; así mismo unas se van fortaleciendo y desarrollando más que otras, pero en realidad no se pueden observar a simple, por lo cual no se otorga un título o reconocimiento que evidenciara que se tengan en el individuo.

Así mismo “Estas permiten a los individuos desenvolverse de una forma efectiva en el ámbito laboral y social, pero el sistema educativo no parece estar preparado para reconocer, evaluar y validar la adquisición de estas habilidades” (Montes, 2018, p, 65).

Lo contrario a las habilidades duras que estas son más técnicas y estas se reconocen con títulos y demás estudios. “Esta se vincula generalmente a los programas de formación y el dominio teórico y práctico que el individuo demuestre de los contenidos de este y que un proceso de orientación laboral enfocado hacia la Gestión Laboral puede beneficiar”. (Díaz, 2016, p,95.)

Pero con el cambio que se ha venido presentando en este mundo tan globalizado, como lo define Mateus, “la globalización es un fenómeno de carácter internacional, cuya acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capital financiero, comercial e industrial, desarrollándose de forma multipolar”. (Brasset, 2002, p,68). Se ha generado la necesidad en las organizaciones tener personal que se puedan diferenciar de las demás personas.

El mercado laboral, con los constantes cambios ocasionados por el fenómeno de la globalización se encuentra en búsqueda de personal que se diferencien por sus diferentes tipos de habilidades blandas. Para así generar el desarrollo e implementación de estas en su entorno organizacional, logrando así ser competitivos frente a otros y logrando un ambiente agradable para todas las personas presentes en trabajo.

Como lo menciona (Villar, 2018) identifica, entre otros factores, los cambios en la división global del trabajo, la creciente dependencia en la globalización de los empleos internos, los ciclos económicos que durante los periodos de crisis tienden a generar ajustes en las estructuras productivas, cambios en la organización de las empresas, innovación tecnológica.

Por tal motivo se ha vuelto muy apetecido al momento de selección de personal, que aquellas personas tengan una capacidad de liderazgo desarrollada estas esperan un liderazgo que les provea de personas con espíritu de lucha, que sepan sortear las dificultades, acogiendo cada desafío que se presente como un nuevo paso para crear y dominar las oportunidades, y de éste modo, adaptarse para definir un nuevo espacio competitivo. (Garcia, 2018)

Es decir, no necesitan tener en sus organizaciones tantas personas con habilidades técnicas, ya que en el mercado se encuentra una gran demanda de estas mismas como lo propone (Serna, 2010) Es importante considerar que las empresas que solicitan el personal suelen evaluar las competencias técnicas, pero los reclutadores reciben constantes demandas.

Así mismo lo menciona el director general global (CEO) Manpowergroup (Jonas, 2018) Ya no es suficiente una formación técnica, maestría y doctorado, la revolución 4.0 pide, además, personas que sepan adquirir nuevos conocimientos Por tal razón necesitan personal que tengan desarrolladas otro tipo de habilidades como lo son las blandas para así mismo poder sobresalir y ser competitivas ante otras organizaciones.

En el proceso gerencial de hoy en día se requiere que los profesionales apliquen diferentes habilidades y actitudes que permitan optimizar los procesos de dirección, organización, planificación y control en las organizaciones, y a través de las cuales se genera crecimientos exponenciales en el resultado de las diferentes labores desempeñadas y de las decisiones que impactan significativamente a empresas.

De acuerdo a Trevor Hassall, John Joyce, José Luis Arquero Montano & José Antonio Donoso Anes (2003), los empleadores, están de acuerdo en resaltar que además de la parte concerniente a la carrera, hay que enfocarse en otro tipo de habilidades de la persona. Concluyen

en clasificarlas en 5 categorías que son: Habilidades de comunicación, Habilidades de trabajo en grupo, Habilidades para resolver problemas, Gestión del tiempo y Otras habilidades.

En este proceso hay que volver a dar raciocinio al profesional de la importancia de los valores, de la buena comunicación, de avanzar en grupo y no sobre los demás, llevar a una empatía con su entorno para lograr ver lo positivo y avanzar dentro de lo correcto.

Por lo anterior es importante mencionar tres habilidades blandas que ha generado un impacto positivo dentro de las organizaciones, estas son liderazgo, trabajo en equipo y comunicación teniendo en cuenta que la organización logra generar ventaja frente a otras, como lo es crecimiento en el mercado lo que con lleva así mismo también obtener más ingresos económicos.

Habilidad de liderazgo

Hablaremos del liderazgo como la capacidad que tiene el individuo frente a otros individuos en el momento de delegar y empoderar, así mismo generar confianza plenamente en las personas. Otro factor que lo caracteriza es en la manera como se logra comunicar y debidamente se haga a entender, esto indica si el mensaje se transmitió de manera adecuada.

Y por último ser capaz de ver el futuro, por consiguiente, no se puede quedar en el aquí y en el ahora, debe saber actuar en cualquier escenario que se le genere dentro de la organización.

El liderazgo se caracteriza por ser una habilidad muy apetecida por las organizaciones; debido a su alto impacto que genera en la toma de decisiones, ya sea en las diferentes áreas, departamentos, o cualquier dependencia.

Por consiguiente, es indispensable tener personal que sepa liderar a otros individuos para así cumplir un objetivo que se tenga establecido, logrando así la facilidad al momento de tomar una decisión.

Entrando a una definición más técnica (Durán, 2014). El liderazgo es la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y ser creativo.

Teniendo en cuenta lo anterior el liderazgo en el entorno laboral se considera importante por el alto impacto que este puede generar en la toma de decisiones y manejo de equipo, así mismo donde el líder es fundamental, ya que éste tiene la facultad de influir, donde su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. (Nova, 2014). Dado a la gran responsabilidad que recae en los líderes de las organizaciones.

Así mismo el desarrollo del liderazgo entre las organizaciones, se ha transformado de acuerdo a las oportunidades de crecimiento, que las motiva a fortalecer herramientas, tales como la innovación y la competitividad (Rodríguez, 2014).

Debido a esto se considera que el liderazgo ha venido teniendo gran impacto en las compañías frente a otras, ya que las hace ser competitivas logrando así cumplir sus objetivos, superar expectativas planteadas y generar crecimiento económico.

Estilos de liderazgo

Según la teoría de Kurt Lewin evidencia que hay 3 estilo de liderazgo, los cuales se evidenciara en la siguiente tabla.

Tabla 1

Estilos del liderazgo según Kurt Lewin (1940)

	AUTORITARIO	DEMOCRATICO	LAISSEZ-FAIRE
Decisión	Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
Futuro	El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
participación en la ejecución	No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que	En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más

	enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.		
Intervención	Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
Valoración	Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Nota. Fuente: Recuperado de (Zuzama, 2014)

Por otro lado, el líder debe tener capacidades para llegar influir en otras personas de manera adecuada en otros individuos frente a un objetivo y meta planteada en común, una de ellas es la comunicación. El líder debe saber expresarse adecuadamente con los demás individuos.

Comunicación

Se dice que la comunicación es una habilidad esencial en el momento de delegar dentro de una organización dado que el líder debe tener la capacidad para llegar a influir de manera adecuada en otros individuos para llegar a cumplir a un objetivo y meta planteada en común.

(Maertens, 1996) Ha definido competencia como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Si bien es cierto, la competencia son aquellas destrezas y conocimientos con que cuenta cada persona para el desarrollo de acciones; dentro de la competencia se identifican las generales y las específicas. Las competencias generales son aquellas que permiten el desarrollo personal, interpersonal y social del individuo y las específicas hacen énfasis en el desempeño laboral en el ámbito profesional (Castillo, 2016).

Este tipo de competencias son adquiridas por medio de la comunicación, que, según Sergio Flórez de Gortari, la define como un “proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión” (Gotari, 2005).

Por esto es que se debe tener una buena interacción entre los individuos en el ámbito laboral para lograr entender y llevar a cabo a realizar las órdenes dadas.

Por otra parte, Aristóteles define a la comunicación “como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”, (Gotari, 2005) afirmando que sólo puede existir un orden para llevar a cabo un tema o idea.

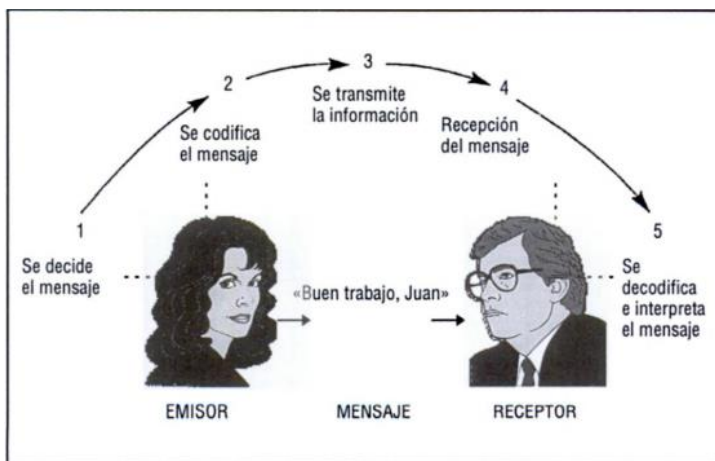
La comunicación tiene varios elementos fundamentales que la componen, estos son: emisor, el mensaje y el receptor. El emisor es aquella persona que desea decirle o comunicarle algo

a otra persona, el mensaje es el desea transmitir y que la otra persona entienda y el receptor es aquel que recibe el mensaje.

A continuación, se evidenciará en una imagen los elementos de la comunicación de una manera más explicativa.

Figura 1

Etapas y actividades básicas en el proceso de comunicación



Nota. (Marin, 1997)

Por otro lado (Romero, 2016). Menciona que La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores.

Por consiguiente, la capacidad de comunicación es importante en la organización dado que es importante en cualquier situación dentro del entorno laboral, pero esta tiene que ser adecuada para logra transmitir en mensaje. También la comunicación es necesaria en el entorno laboral en el

día a día de los individuos como lo son trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación, subordinar.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo ha sido una modalidad que se ha desarrollado desde tiempos atrás con el fin de lograr ciertos objetivos que por el trabajo individual no se lograrían. Esta consiste en la agrupación de diferentes individuos que comparten una serie de habilidades y conocimientos acerca de un tema en específico o que se instruyen todo con un fin común.

Como lo define (Carnegie,2001) El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes. Así mismo hay que tener en cuenta que un grupo de trabajo, no es lo mismo que equipo de trabajo. A continuación en la siguiente tabla se evidenciara las diferencias entre un grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Tabla 2

Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Equipo de trabajo</i>
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.

El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Nota. Fuente: Recuperado de (Ayoví, 2019)

Esta forma de trabajo nace bajo la necesidad de tener algún tipo de relación y colaboración con otras personas en el ámbito laboral, trayendo consigo ciertas características inherentes como la existencia de un líder y los miembros del equipo, la determinación de unos objetivos y metas de trabajo, la dirección del equipo para lograrlos.

El equipo de trabajo sigue unas etapas para lograr un desarrollo y con esto el logro de objetivos, estas etapas van desde el inicio de la formación del grupo hasta la maduración del mismo, es decir cuando ya se convierte en una entidad eficaz con un funcionamiento refinado, así mismo generan cambios tanto en el líder como en los que componen el equipo.

Según (Colectivo, 2011) se distinguen las etapas del desarrollo del equipo de trabajo:

- Inicio: se da a conocer proyecto, se buscan integrantes de grupo
 - Acoplamiento: se hace desarrollo de proyecto, integrantes del equipo saben que a pesar de que hallan diferencias entre ellos, estos deben entenderse, solucionar conflictos y adaptarse para continuar

. • Madurez: el grupo de trabajo se encuentra en fase productiva, los miembros haya aprendieron a trabajar juntos y dan todo de sí mismos para lograr objetivos.

• Agotamiento: Se da cuando el proyecto está llegando a su etapa final se escogen personas de mayor importancia y aporte para finalizar el plan.

Por otra parte, la competitividad del panorama laboral actual, así como su dinamismo y flexibilidad, ha provocado que muchas organizaciones exitosas de todo el mundo hayan tenido que replantearse sus estrategias internas y formas de trabajo para permanecer en el mercado.

Las empresas han descubierto que a través del trabajo grupal se consiguen mejores resultados, más rápida y eficazmente, por tanto, la implantación de equipos de trabajo es un hecho.

Los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Debido a que en este mundo que cada vez va cambiando y avanzando tan rápidamente, se necesita tener personal que logren poder trabajar en equipo para así mismo tener logros cumplidos en la organización, satisfacción en su entorno laboral, y lograr ser competitivos frente a otras organizaciones.

Como lo menciona (Suarez, 2015). El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal.

Conclusiones

Los cambios que se han venido presentado por la globalización en las organizaciones frente al mercado laboral, a ocasionado impactar en el modo de selección de personal, ya que buscan individuos que sepan diferenciarse de los demás no por sus habilidades técnicas, si no por lo contrario, es necesario que estos tengas otros tipos de habilidades más interpersonales como lo son las blandas.

Las habilidades blandas son importantes para enfrentar cualquier cambio, problema, toma de decisiones, trabajos en equipo que debidamente se pueden presentar dentro del entorno laboral, pero es importante destacar la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones.

Se considera una habilidad elemental por el alto impacto que este puede generar en la toma de decisiones y manejo de personal, así mismo como lo menciona (Nova, 2014) . Donde el líder es indispensable, ya que éste tiene la facultad de influir, donde su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

Se puede evidenciar que un líder tiene que estar atento a los cambios que se presentan en el mercado laboral, teniendo en cuenta que este debe actualizarse continuamente y estar al tanto de cualquier noticia respecto al. mercado, por consiguiente, favorece al momento de toma de decisiones.

Así mismo como se relaciona el liderazgo con la habilidad de comunicación y trabajo en equipo, debido a que cualquier líder independientemente del área que se encuentre necesita poder comunicarse y también se necesita tener las habilidades de trabajo en equipo para llegar a cumplir metas y objetivos planteados.

. Además se considera importante tener estas habilidades ya que logran generar impacto positivo y logra diferenciarse de las demás personas, ya que traen beneficios a nivel organizacional y logran así llegar hacer competitivos en este mundo tan cambiante como el actual como consecuencia de la globalización.

Referencias

Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica

Ayovi, C, J. (2019). *Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones*. *Revista científica FIPCAEC* (Fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables) Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76.

Brasset, J. M. (2002). *Economía y desarrollo* . Fundacion Universidad Autonoma de colombia, p, 68.

Cadena, G. (2017). *cvn sobre educaciòn* . Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-197372.html>

Colectivo, D. A. (2011). *Tema 2: Técnicas de dirección de equipos*. En Manual trabajo en equipo (p. 21-37). Madrid, ES: Editorial CEP, S.L.

Carnegie, A. (2001). *Definición trabajo en equipo*

Diaz, J. L. (2016). *Orientación Laboral y Gestión de Empleo: Aportes para la educación superior costarricense*. *Revista universidad de la americas*, p,95.

Durán, L. A. (15 de Julio de 2014). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un gerente..* Obtenido de Repositorio: UMNG

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20COMPETENCIAS%20Y%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Española, R. A. (2018). *Diccionario de la real academia española* . Obtenido de

<https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

García, C. A. (2018). *Escenarios para el liderazgo laboral y conexiones relacionales para el desarrollo de equipos de trabajo hacia un competitivo futuro organizacional.* Obtenido de

Nuevos: Repositorio universidad nacional

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/22132>

García, C. L. (2012).. Obtenido de Repositorio Universidad Alberto Hurtado

<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gotari, F. d. (2005). *Comunicación Administrativa, Efectiva e Integral.* . México: Trillas.

Halm, D. (18 de 03 de 2018). *Habilidades blandas que todo ejecutivo requiere para triunfar.*

Obtenido de Forbes Mexico <https://www.forbes.com.mx/5-habilidades-blandas-que-todo-ejecutivo-requiere-para-triunfar/>

Jonas, P. (2018). *Los trabajadores del futuro necesitarán saber aprender: ManpowerGroup.*

México: Forbes.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones* . España : Bosch .

Montes, R. (2018). *Análisis del sistema de mediaciones en los procesos informativos de un mooc: educación expandida y habilidades blandas*. Campo abierto, p, 66.

Nova, A. R. (2014). *Liderazgo y clima laboral*. Obtenido de IRepositorio UMNG:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf?sequence=1>

Rodriguez, P. P. (2014). *Desarrollo del liderazgo en la competitividad actual*. Bogotá.

Romero, V. (2016). *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas*. Centro de ciencias de sinaloa.

Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de habilidades*. Guayaquil- Ecuador: Universidad Ecotec.

Serna, A. B. (Diciembre de 2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Obtenido de Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico :
<http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1510/Las%20competencias%20que%20demanda%20el%20mercado%20laboral%20de%20los%20profesionales%20del%20campo%20economico-empresarial%20en%20la%20actualidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tovar, R. A. (2017). *Habilidades gerenciales*. ECOE

Toro Suarez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Recuperado de. Bogota DC: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>.

Villar, L. (2018). *Brecha de habilidades laborables: característica y opciones de política.*

Bogotá: Graficas Ducal Ltada.

Zuzama, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso*

real. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.