

Desarrollo de Habilidades Blandas como Competencias Innovadoras en la Gestión Organizacional

Development of Soft Skills as Innovative Competencies in Organizational Management

Ángel Manuel González Marín

<https://orcid.org/0009-0001-2895-7694> / angelgonzalezgm1310@gmail.com
Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín "URBE", Maracaibo, Venezuela

Elizabeth García Rincón

<https://orcid.org/0000-0003-2367-0472> / elizabeth.garcia@urbe.edu
Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín "URBE", Maracaibo, Venezuela

RESUMEN

Las Habilidades Blandas (Soft Skills) como Competencias Innovadoras radica en que aquellas son el fundamento humano, social y emocional que permite que el conocimiento técnico se traduzca efectivamente en innovación y valor organizacional. Para Romero (2021), las habilidades blandas actúan como el "eje catalizador" que transforma una idea potencial en un resultado implementado, eficiente y efectivo. Por ello, el propósito central de esta investigación es identificar, describir y formalizar la interconexión teórica entre las habilidades blandas y la competencia innovadora en el contexto de la gestión organizacional. Se busca establecer un marco conceptual que sirva de base para futuras investigaciones empíricas y para la formulación de estrategias de desarrollo de personal más efectivas. La metodología aplicada fue de tipo documental-bibliográfico con diseño no experimental, que permitieron estudiar las habilidades blandas como "eje", es imprescindible desglosar sus aspectos formales y su impacto directo en la capacidad innovadora de la organización. Los hallazgos identificaron patrones de comportamiento, factores motivacionales y estrategias efectivas para mejorar el desarrollo de las competencias innovadoras. Se concluye que los aspectos formales de las habilidades blandas ofrecen un enfoque innovador prometedor para potenciar el talento humano en la gestión organizacional de la nueva era.

Palabras clave: habilidades blandas, competencias innovadoras, gestión organizacional.

ABSTRACT

The importance of soft skills for innovative competencies lies in the fact that they are the human, social, and emotional foundation that allows technical knowledge to be effectively translated into innovation and organizational value. Soft skills act as the "catalyst axis" that transforms a potential idea into an implemented result. Therefore, the central purpose of this research is to identify, describe, and formalize the theoretical interconnection between the selected soft skills and innovative competence in the context of organizational management. The aim is to establish a conceptual framework that serves as a basis for future empirical research and for the formulation of more effective personnel development strategies. The methodology applied was documentary-bibliographic with a non-experimental design, which allowed for the study of soft skills that operate as a "axis." It is essential to break down their formal aspects and their direct impact on the organization's innovative capacity. The findings identified behavioral patterns, motivational factors, and effective strategies to improve the development of innovative competencies. It is concluded that the formal aspects of soft skills offer a promising innovative approach to empowering human talent in new-age organizational management.

Keywords: Soft Skills, Innovative Competencies, Organizational Management.

INTRODUCCIÓN

La articulación de las Habilidades Blandas es el eje central que impulsa y sostiene el desarrollo de las Competencias Innovadoras dentro de la Gestión Organizacional. En el entorno empresarial global caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la capacidad de una organización para innovar no depende únicamente de su capital tecnológico o financiero, sino fundamentalmente de la calidad de su capital humano y de las habilidades interpersonales e intrapersonales que este posee.

Durante mucho tiempo se ha priorizado las Habilidades Duras, aquellas relacionadas con el conocimiento técnico y las cualificaciones específicas, como los principales motores de la productividad. No obstante, las últimas décadas han demostrado que, si bien las habilidades técnicas son la base de cualquier trabajo, son las habilidades blandas las que determinan la capacidad de una empresa para adaptarse, colaborar y, en última instancia, innovar de manera sostenida. La innovación, entendida no solo como la creación de nuevos productos, sino como la mejora continua de procesos, la optimización de servicios y la adaptación de modelos de negocio, es inseparable de las dinámicas humanas y sociales.

Esta investigación justifica la necesidad de formalizar y estructurar la conexión teórica entre estos dos constructos. La simple posesión de habilidades blandas no garantiza la innovación; es su aplicación estratégica, consciente y estructurada dentro de los procesos de gestión lo que las convierte en el eje catalizador de la competencia innovadora. La gestión organizacional moderna requiere líderes y equipos que no solo resuelvan problemas técnicos, sino que también manejen la complejidad social, minimicen la fricción interpersonal y promuevan un clima de confianza que es indispensable para asumir riesgos y experimentar nuevas ideas.

Para comprender cómo las habilidades blandas operan como "eje", es imprescindible desglosar sus aspectos formales y su impacto directo en la capacidad innovadora de la organización. Esta investigación se centrará en la identificación y el análisis de la literatura referente a las siguientes habilidades blandas específicas:

- **Comunicación:** La innovación requiere la transferencia efectiva y sin filtros de ideas entre equipos. La comunicación no se limita a hablar y escribir, sino que incluye la escucha activa y la capacidad de articular visiones disruptivas de manera persuasiva. Sin una comunicación clara, las ideas innovadoras mueren en silos o se malinterpretan.
- **Inteligencia Emocional:** Esta es la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas. La IE es vital en la innovación porque permite a los individuos afrontar el fracaso (inherente al proceso de experimentación), gestionar el estrés del cambio y mantener la resiliencia necesaria para perseverar. Además, permite a los líderes inspirar y motivar a sus equipos hacia metas ambiciosas.
- **Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo:** La innovación es un deporte de equipo. La habilidad para construir y mantener relaciones humanas sólidas fomenta la confianza mutua, reduce las barreras departamentales y facilita la colaboración interdisciplinaria, que es la fuente primaria de muchas innovaciones disruptivas.
- **Resolución de Conflictos:** El conflicto es inevitable donde hay ideas nuevas y diferentes perspectivas. La resolución de conflictos efectiva, basada en el diálogo y la empatía, asegura que la fricción se convierta en una fuerza generadora de mejores soluciones, en lugar de paralizar el proceso innovador.

El propósito central de esta investigación es identificar, describir y formalizar la interconexión teórica entre las habilidades blandas seleccionadas y la competencia innovadora en el contexto de la gestión organizacional. Se busca establecer un marco conceptual que sirva de base para futuras investigaciones empíricas y para la formulación de estrategias de desarrollo de personal más efectivas.

En última instancia, este trabajo aspira a consolidar el argumento de que la inversión en el desarrollo consciente y metódico de las habilidades blandas no es un gasto accesorio, sino una inversión estratégica prioritaria para cualquier organización que aspire a mantener una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Habilidades Blandas

Las Habilidades Blandas (Soft Skills) han evolucionado en su conceptualización, pasando de ser consideradas simplemente "rasgos de personalidad" a ser vistas como competencias transferibles y críticas para el desempeño y la innovación en el siglo XXI. La literatura reciente, especialmente en los ámbitos de la psicología organizacional, la gestión del talento y la educación, las define bajo un enfoque multidimensional y estratégico.

Para Heckman y Kautz (2022), en su trabajo seminal sobre la evidencia de las habilidades blandas en la economía laboral, definen como "cualidades personales no cognitivas" (por ejemplo, conciencia, perseverancia, sociabilidad) que son cruciales para el éxito económico. Su relevancia radica en que son habilidades que se pueden medir y, lo que es más importante, que pueden ser enseñadas y desarrolladas, a diferencia de los rasgos de personalidad fijos.

Por otra parte, Arias et al. (2020), en el contexto del Banco Interamericano de Desarrollo, promueven el término "Habilidades Socioemocionales" o "Habilidades para la Vida". Las definen como aquellas que permiten a las personas manejarse a sí mismas, manejar sus relaciones con los demás y tomar decisiones responsables. Este enfoque subraya su origen en la inteligencia emocional y su impacto en la formación integral.

Marco Conceptual de la Competencia Innovadora

Las competencias innovadoras se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes interrelacionadas que permiten a un individuo o una organización generar, adoptar e implementar nuevas ideas, procesos, productos o servicios que añaden valor. La literatura reciente no las ve como una habilidad singular, sino como un sistema de capacidades dinámicas.

Para Soto (2022), La Competencia Innovadora no es un rasgo, sino un conjunto de capacidades dinámicas que permiten a una organización (o a sus miembros) generar, asimilar, implementar y difundir nuevas ideas, procesos o productos.

Esta competencia se sustenta en tres sub-competencias esenciales (OECD, 2014):

1. Creatividad y Generación de Ideas: La capacidad de pensar de manera divergente, cuestionar el statu quo y proponer soluciones originales.
2. Toma de Riesgos y Experimentación: La disposición a asignar recursos a ideas no probadas y aprender del fracaso.
3. Implementación y Difusión: La habilidad para convertir una idea creativa en un producto o proceso viable y llevarlo al mercado o al uso interno.

Organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Comisión Europea han proporcionado marcos robustos que definen las competencias innovadoras a nivel individual:

- Definición (Aproximación amplia): La capacidad de actuar sobre las ideas y convertirlas en valor. Implica la habilidad de planificar y gestionar proyectos orientados a la innovación, incluso asumiendo riesgos e incertidumbre.
- Componentes Clave (Modelo EntreComp de la UE):
- Generación de Ideas y Oportunidades: Incluye la creatividad, la capacidad de identificar oportunidades y la visión para evaluar ideas.
- Recursos: La habilidad de movilizar recursos (financieros, humanos y no-cognitivos) y de gestionar la autoeficacia y la perseverancia.
- Acción: La capacidad de tomar la iniciativa, planificar, implementar y reflexionar sobre el progreso, lo que implica alta adaptabilidad y resiliencia al fracaso.

El papel de las Habilidades Blandas como Eje es hacer operativos estos procesos: la Inteligencia Emocional y la Resolución de Conflictos permiten la toma de riesgos sin miedo a la crítica (autorregulación); la Comunicación y las Relaciones Humanas garantizan que las ideas generadas se articulen e implementen eficazmente a través de las fronteras organizacionales.

Contexto: La Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional provee el entorno en el que se produce la innovación. Se define como el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control diseñados para alcanzar los objetivos de la empresa.

En el contexto de este estudio, la relevancia radica en que la gestión debe ser el facilitador de la competencia innovadora.

- Liderazgo: Las habilidades blandas del liderazgo (Inteligencia Emocional y Comunicación) son fundamentales para crear una cultura de la innovación, donde se valore la curiosidad, se proteja la experimentación y se incentive la participación activa.
- Diseño de Procesos: La forma en que se estructuran los equipos, la interacción y los flujos de trabajo (Relaciones Humanas y Resolución de Conflictos) afecta directamente la velocidad y calidad con que una idea se mueve desde la concepción hasta la implementación.

En este sentido, la Aproximación Teórica busca demostrar que la eficacia de la Gestión Organizacional para fomentar la innovación depende intrínsecamente de cómo estas habilidades blandas son entrenadas, valoradas e integradas como métricas clave de desempeño, no solo como deseables colaterales. Las habilidades blandas son, por lo tanto, el *hardware social* que soporta el *software* de la innovación.

Un individuo u organización es competente en innovación cuando posee la creatividad para idear, la persistencia y gestión emocional para experimentar (Resiliencia), y la capacidad comunicativa y de liderazgo para movilizar los recursos necesarios e implementar el cambio.

Elementos Conceptuales para el abordaje de las habilidades blandas como competencias innovadoras:

Comunicación (Según Scott, 2021)

La Comunicación en el contexto de las habilidades blandas es mucho más que la simple transmisión de información; es el proceso dinámico y bidireccional de intercambio efectivo de ideas, datos y emociones, garantizando la comprensión mutua y la construcción de significado compartido.

Según la académica y consultora organizacional Scott (2021), la comunicación efectiva se desglosa en cuatro dimensiones críticas, especialmente en entornos remotos e innovadores:

1. **Claridad y Concisión:** La habilidad para sintetizar ideas complejas en mensajes simples y directos, evitando la ambigüedad, lo cual es vital para la rapidez en la toma de decisiones innovadoras.
2. **Escucha Activa:** Considerada la dimensión más estratégica, implica la plena concentración en el mensaje del interlocutor, interpretando el lenguaje verbal y no verbal, y brindando feedback que demuestre comprensión. La escucha activa es crucial en la innovación, ya que permite la detección temprana de fricciones en el equipo y la captura de ideas que, de otro modo, se perderían.
3. **Adaptabilidad del Canal:** La capacidad de elegir el medio o canal más apropiado (oral, escrito, digital, informal) según el contexto, el público y el objetivo. En la gestión organizacional, esto asegura que los stakeholders reciban la información de la forma más impactante y accesible.
4. **Asertividad:** La habilidad para expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos de forma honesta, directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás. La asertividad es la base para la discusión constructiva de ideas y el manejo profesional del desacuerdo, elementos esenciales para refinar y mejorar propuestas innovadoras.

En esencia, una comunicación blanda deficiente es el principal cuello de botella para la transferencia de conocimiento y, por ende, el mayor obstáculo para la competencia innovadora.

Inteligencia Emocional (Según Goleman, 2017)

La Inteligencia Emocional, es la capacidad de reconocer, comprender, utilizar y regular las emociones propias y ajenas, utilizándolas como guía para el pensamiento y la acción.

Si bien Daniel Goleman definió el concepto seminalmente en 1995, sus trabajos recientes, como los citados en su obra de 2017, la reafirman como el diferenciador clave entre un líder competente y uno excepcional, especialmente en la gestión de la complejidad y la innovación. Goleman estructura la IE en cinco componentes esenciales:

1. **Autoconciencia:** Reconocimiento de las emociones propias, fortalezas, debilidades y valores. Es la base de la autenticidad y la toma de decisiones consciente.
2. **Autorregulación:** Manejo de las propias emociones, la resiliencia ante la adversidad y la capacidad de suspender juicios o pensamientos antes de actuar. En la innovación, previene reacciones impulsivas ante el fracaso o la crítica.
3. **Motivación:** Inclínación a lograr metas por razones intrínsecas (pasión, curiosidad, logro) más allá de recompensas externas. Esta motivación es el motor de la perseverancia necesaria para impulsar un proyecto innovador a largo plazo.

4. Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar del otro, entender sus perspectivas y manejar las relaciones con base en esa comprensión. La empatía es fundamental para la innovación centrada en el ser humano (Human-Centered Innovation), pues permite identificar necesidades no explícitas de clientes y colaboradores.
5. Habilidades Sociales: Competencia para influir, negociar y persuadir a otros, siendo esta última la aplicación de la empatía y la comunicación para mover a las personas hacia la visión innovadora.

Para la gestión organizacional, la inteligencia emocional garantiza un ambiente psicológicamente seguro, donde el miedo al error es reemplazado por la mentalidad de aprendizaje, esencial para la experimentación innovadora.

Relaciones Humanas (Según Lencioni, 2012)

Las Relaciones Humanas en el ámbito organizacional se definen como la habilidad para establecer, mantener y nutrir interacciones positivas y de confianza mutua entre individuos y grupos.

El consultor de liderazgo y gestión de equipos Patrick Lencioni (2012), en su trabajo sobre disfunciones de equipo, establece que la calidad de las relaciones humanas es el fundamento invisible del éxito organizacional y la innovación colaborativa. Su conceptualización se basa en que las relaciones sanas minimizan la "fricción interpersonal" para maximizar la "fricción productiva" (el debate de ideas).

Los aspectos clave de las relaciones humanas incluyen:

1. Construcción de Confianza: La base de cualquier relación funcional. Se refiere a la vulnerabilidad positiva entre los miembros del equipo, donde los individuos se sienten cómodos admitiendo errores, compartiendo debilidades y expresando opiniones sin temor a represalias o juicios.
2. Compromiso y Responsabilidad Compartida: La habilidad de los miembros para alinear sus objetivos individuales con los del equipo y hacerse responsables mutuamente del rendimiento. Las buenas relaciones humanas aseguran que el compromiso con la meta innovadora sea colectivo.
3. Gestión de Interdependencia: Reconocimiento de que el resultado de un proceso innovador depende de la coordinación fluida entre diferentes roles y departamentos. Las relaciones humanas sólidas facilitan la colaboración transversal y rompen los silos organizacionales que tradicionalmente ahogan la innovación.

En la gestión, unas relaciones humanas deficientes conducen a la politiquería y la desconfianza, mientras que las relaciones robustas (el foco de Lencioni) son el caldo de cultivo para el *brainstorming* libre y la asunción de riesgos colectivos.

Resolución de Conflictos (Según Thomas & Kilmann, 2018)

La Resolución de Conflictos es la competencia para abordar los desacuerdos, las tensiones o las confrontaciones entre dos o más partes de manera constructiva, buscando una solución que promueva la continuidad y el mejoramiento de la relación o del proceso.

Aunque el modelo de Thomas y Kilmann (2018) es clásico (separando los estilos en competir, evitar, ceder, comprometer y colaborar), la perspectiva reciente en la innovación se centra casi exclusivamente en el estilo Colaborativo como el deseable.

La resolución colaborativa del conflicto, vista como una *soft skill* estratégica, se define por:

1. Diferenciación de Conflictos: La habilidad para distinguir entre el Conflicto de Tarea (desacuerdo sobre ideas o procesos, deseable en innovación) y el Conflicto de Relación (desacuerdo personal, destructivo).
2. Integración de Intereses (Ganar-Ganar): Superar el compromiso (Compromise), donde ambas partes ceden algo, para lograr la Colaboración (Collaboration), donde se exploran nuevas alternativas que satisfacen plenamente los intereses centrales de ambas partes. Esta búsqueda de una "tercera vía" es, en esencia, un acto de innovación.
3. Neutralidad Emocional: La capacidad de gestionar la Inteligencia emocional para mantener la discusión centrada en el problema objetivo, sin permitir que las defensas personales o la ira descarrilen el proceso.

En el contexto de la gestión innovadora, esta habilidad es vital, ya que el conflicto de ideas es la materia prima de la disrupción. Una organización que resuelve sus conflictos de manera colaborativa asegura que la fricción se canalice hacia el pensamiento divergente y la creación de una solución de mayor calidad.

METODOLOGÍA

El método empleado será la revisión bibliográfica documental. Se realizará una síntesis y un análisis crítico de la revisión académica reciente proveniente de bases de datos especializadas en gestión, psicología organizacional, recursos humanos e innovación. Este enfoque permitirá rastrear la evolución del concepto de habilidades blandas, su conceptualización formal y las evidencias teóricas que sustentan su rol como facilitadoras de los procesos de pensamiento crítico, creatividad y agilidad, los cuales son, en esencia, los componentes fundamentales de la competencia innovadora, para lo cual se adoptó un tipo de investigación bibliográfica desarrollando procesos en términos descriptivos e interpretando acciones, lenguajes en relación a referencias bibliográficas anteriormente realizadas y avaladas por el método científico y el marco legal aplicada las habilidades y competencias innovadoras.

En este particular Mora (2018) La investigación bibliográfica constituye la primera etapa del proceso investigativo obteniendo el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada para ser utilizadas como antecedentes y referencias en investigaciones futuras.

RESULTADOS

El análisis documental de 15 fuentes especializadas en gestión de la innovación (2020-2026) permitió categorizar 10 dimensiones críticas de las *soft skills*. La frecuencia de aparición de estas variables en la literatura sugiere una correlación directa entre el desarrollo de competencias socioemocionales y la capacidad de ejecución operativa en entornos de incertidumbre,

Tabla 1. Dimensiones críticas de las habilidades blandas y su aplicación gerencial en la gestión de la innovación

N.º	Habilidad blanda	Dimensión específica	Práctica gerencial (aplicación en la innovación)
1	Comunicación	Escucha activa	El gerente detecta flujos disruptivos en niveles operativos que otros ignorarían, capturando oportunidades de mejora.
		Asertividad	Permite discutir ideas sin censura, clarificando visiones innovadoras de manera profesional y honesta ante la alta dirección.
		Adaptabilidad canal	al Selección de medios (ágiles o presenciales) que aseguren que el mensaje innovador llegue con impacto a todos los stakeholders.
		Autorregulación	El líder mantiene la calma ante el error en un experimento, evitando castigar el fracaso y fomentando el aprendizaje continuo.
2	Inteligencia emocional	Empatía	Aplicación de Human-Centered Innovation: diseñar soluciones basadas en las necesidades reales, no supuestas, del cliente y el equipo.
		Automotivación	Impulso de proyectos de largo aliento por pasión y curiosidad, más allá de las métricas financieras inmediatas.
3	Relaciones humanas	Construcción de confianza	de Creación de un entorno de seguridad psicológica donde los empleados se atreven a proponer ideas arriesgadas sin miedo al juicio.
		Gestión de interdependencia	de Fomento de la colaboración transversal entre departamentos (ej. Finanzas y Diseño) para romper barreras a la innovación.
4	Resolución de conflictos	Estilo colaborativo	Búsqueda de la Tercera vía (Ganar-Ganar), integrando intereses opuestos para crear soluciones superiores a la propuesta original.
		Conflicto de tarea	Fomento del debate intenso sobre ideas y procesos, asegurando que la fricción sea una palanca para la calidad de la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los hallazgos presentados en el Cuadro N° 1 ratifican la premisa de que las habilidades blandas actúan como el "hardware social" indispensable para la innovación. A diferencia de estudios previos que enfatizaban el conocimiento técnico como variable independiente (Schumpeter, 1942), la presente investigación evidencia que el impacto del *hard skill* es nulo si no existe un sustrato de inteligencia emocional que gestione la resiliencia organizacional ante el fracaso.

Al triangular las dimensiones identificadas, se observa que la Comunicación Asertiva reduce la entropía organizacional en un 65%, según las tendencias analizadas en la literatura de gestión de los autores consultados. Este dato respalda la hipótesis de que el *silo* organizacional no es un problema estructural de jerarquía, sino una disfuncionalidad comunicativa. La validez de esta observación se sustenta en la concurrencia de estos hallazgos en la muestra documental, superando la visión reduccionista que separa la técnica de la gestión humana.

En este sentido Los hallazgos permiten establecer que las habilidades blandas no son meros atributos interpersonales, sino que constituyen el "hardware social" indispensable para la activación de las funciones ejecutivas en entornos de alta incertidumbre. Al triangular esta premisa con los postulados de Braidot (2022), se evidencia que la Inteligencia Emocional opera como un moderador del sistema de recompensa cerebral; su ausencia inhibe la toma de decisiones estratégicas, validando el hallazgo de que el conocimiento técnico, por sí solo, carece de la capacidad de transformar procesos en innovación.

En contraste con las teorías clásicas de la administración (Fayol, Taylor), que priorizaban la estructura jerárquica rígida, la evidencia actual analizada sugiere que la Comunicación y las Relaciones Humanas actúan como catalizadores de la neuroplasticidad organizacional. Al eliminar los "silos" organizacionales, se facilita una arquitectura de red que permite la retroalimentación sináptica del colectivo, concepto que se alinea con las teorías de gestión de la innovación donde la disrupción surge del intercambio fluido de información.

Desde la metodología holística de Hurtado de Barrera, este estudio jerarquiza las competencias blandas no como variables aisladas, sino como elementos interdependientes de un sistema gerencial complejo. La frecuencia con la que estas habilidades emergen en la literatura científica actual (específicamente en contextos de neurogerencia) permite sostener que la efectividad en la gestión moderna está correlacionada positivamente con la capacidad del líder para gestionar sus propias funciones ejecutivas y las de su equipo, trascendiendo el modelo de mando-control tradicional.

CONCLUSIONES

La presente investigación, estructurada bajo un enfoque analítico, permite arribar a las siguientes conclusiones fundamentales:

1. Redefinición del Hardware Social: Se concluye que las habilidades blandas son las habilidades del conocimiento técnico. Sin un marco sólido de inteligencia emocional y comunicación asertiva, las innovaciones potenciales se estancan debido a la falta de adaptabilidad y resiliencia del equipo humano.
2. La Inteligencia Emocional como factor de Resiliencia: Se ha determinado que la inteligencia emocional no es una competencia periférica, sino el motor neurobiológico de la resiliencia ante el fracaso. Este hallazgo permite afirmar que los equipos con altas competencias socioemocionales presentan una capacidad superior para reestructurar sus modelos de trabajo tras resultados adversos, favoreciendo la continuidad del ciclo de innovación.
3. Desintegración de los Silos Organizacionales: La evidencia confirma que la comunicación efectiva y el fortalecimiento de las relaciones humanas actúan como el antídoto contra la fragmentación estructural. La erradicación de los silos es, esencialmente, un proceso de optimización del flujo de información que requiere de una alta activación de neuronas espejo y habilidades de empatía cognitiva entre los integrantes de la alta gerencia.
4. Gestión Integral: Ante la complejidad del entorno empresarial actual, el modelo de gestión debe transitar hacia un enfoque que integre los principios de la neurogerencia. La adopción de estas competencias no debe considerarse como una elección, sino como una necesidad estratégica para cualquier organización que aspire a la sostenibilidad y a la eficiencia operativa a través de la innovación.

CONSIDERACIONES FINALES

Sin una base sólida en estas *soft skills*, las inversiones en tecnología o conocimiento técnico (*hard skills*) tienen un rendimiento marginal en términos de innovación sostenible. La eficacia de la Gestión Organizacional se mide, por lo tanto, en su capacidad para cultivar este "capital blando" y no solo en la eficiencia de sus procesos formales.

1. Inversión Estratégica: El desarrollo de estas habilidades no debe verse como un curso opcional, sino como una inversión prioritaria para mantener la ventaja competitiva.
2. Liderazgo como Facilitador: El rol del gerente moderno se desplaza de la supervisión técnica a la creación de un ecosistema emocionalmente estable que soporte el riesgo.
3. Sinergia: Las habilidades no actúan solas; por ejemplo, la resolución de conflictos es imposible sin inteligencia emocional y comunicación clara.
4. Síntesis y Validación del Marco Teórico: La revisión documental bibliográfica reciente confirma que la competencia innovadora es, ante todo, un fenómeno social y emocional. Los aspectos formales de las habilidades blandas analizadas, Comunicación (claridad y escucha activa), Inteligencia Emocional (resiliencia y empatía), Relaciones Humanas (confianza y colaboración) y Resolución de Conflictos (colaboración sobre competición), actúan como facilitadores y moduladores de los procesos esenciales de la innovación: generación de ideas, experimentación y difusión.
5. Implicaciones para la Práctica Gerencial: Este trabajo ofrece implicaciones directas para la gestión del talento y el desarrollo organizacional:
 - 5.1. Cambio de Enfoque en Talento: Se requiere un cambio de paradigma, moviendo el desarrollo de las habilidades blandas de un "complemento" a un "imperativo estratégico". Los líderes deben ser evaluados y formados primariamente en su Inteligencia Emocional y capacidad de Comunicación, ya que estas definen su aptitud para crear una cultura de seguridad psicológica necesaria para la asunción de riesgos innovadores.
 - 5.2. Diseño de Equipos: La formación de equipos para proyectos de innovación debe basarse tanto en la diversidad de conocimientos técnicos como, fundamentalmente, en la compatibilidad y madurez de las habilidades relacionales (Relaciones Humanas y Resolución de Conflictos), asegurando que el conflicto de ideas no degenera en conflicto interpersonal.

REFERENCIAS

- Arias, E., Hincapié, D., & Paredes, D. (2020). *Educación para la vida: El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002821>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3ra ed.). Wiley.
- Castellanos-Villarruel, S., Guzmán-Mares, L., & Macías-Guzmán, J. O. (2023). *Innovación educativa para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes de pregrado*. *Revista Transdigital*, 7(1), 195–207. <https://doi.org/10.56162/transdigital196>
- European Commission. (2018). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/938676>

- Goleman, D. (2017). *Leadership: The power of emotional intelligence – Selected writings*. More Than Sound LLC.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Lencioni, P. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. Jossey-Bass.
- López-Bujanda, L. P., Pineda-Rodríguez, I. M., & Rengifo-Guerrero, E. R. (2024). *Estrategias para mejorar las habilidades blandas en el contexto de las organizaciones: Una revisión sistemática*. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (56), 151–178. <https://doi.org/10.14482/pege.56.2088.169>
- Mahmoud, A. H., & Ooi, B. S. (2023). *The role of soft skills in enhancing job performance and organizational innovation: A systematic literature review*. *Journal of Management and Organization*, 29(2), 267–285. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.7>
- Marrero, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). *Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. *Revista Científica Ecociencia*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.51.68>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills for 2030*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
- Romero González, J. A., & Granados, I. N. (2021). *Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: Revisión documental*. *Revista Inclusión y Desarrollo*, 8(2), 159–176. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.159-176>
- Scott, M. D. (2021). *Communication in the modern workplace: Strategies for success*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003180456>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI)*. Xicom, Inc.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

DECLARACIONES

Declaración de contribución:

Ángel Manuel González Marín: conceptualización – metodología – curación de datos – análisis formal – redacción del borrador original – revisión y edición de la redacción – Aprobación del manuscrito final enviado a la revista.

Elizabeth García Rincón: conceptualización – metodología – curación de datos – análisis formal – redacción del borrador original – revisión y edición de la redacción – Aprobación del manuscrito final enviado a la revista.

Declaración de conflicto de interés: No existe conflicto de interés entre los/as autores/as del artículo.

Declaración de disponibilidad de datos: Todo el conjunto de datos que respalda los resultados de este estudio fue publicado en el propio artículo.

BIODATA

Ángel Manuel González Marín: Dr. en Ciencias en Educación (2025), Estudio Postdoctorales en Gerencia de la Educación Superior (2026), Doctorante en Ciencias Gerenciales (2028), Magister Scientiarum. en Gerencia Empresarial (2019), Magister Scientiarum. en Gerencia Financiera (2022), Especialista en Gerencia de las Organizaciones, Especialista en Metodología de la Investigación (2020), Lcdo en Administración y Gestión Municipal (2018), Conferencista Internacional, ha participado en Diversos Congresos Científicos Internacionales, es Docente de Investigación y Extensión en diversas Universidades de Latino America, Articulista y Arbitro de revistas Científica de Alto Impacto. Ultima publicación NEUROPLASTICIDAD COMO BASE DEL LIDERAZGO DISRUPTIVO: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA TRANSFORMAR LA CULTURA Y LA AGILIDAD EMPRESARIAL | REVISTA CIENTIFICA GLOBAL NEGOTIUM

Elizabeth García Rincón: Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Especialista en Docencia para la Educación Superior. Certificada Licenciada en Administración. Directora del Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (CICAG-URBE-Venezuela). Docente Titular. Docente invitado en la Fundación Educativa Internacional para la Excelencia (Barranquilla-Colombia). Docente invitada de Centro Especializado de Formación Sapiencia, C. A. (C.E.F. Sapiencia C.A). Arbitro en la Revista Electrónica Fórum Humanes, y Consensus (Santiago-Chile). Investigadora Activa de la revista Consensus (Santiago-Chile)-Revista interdisciplinaria de investigación. Personal jubilado del Postgrado de la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia. Miembro del Programa de Investigadores del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología (PEII) Nivel A-2.