



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

SOFT SKILLS Y WELLNESS EN EL ÁMBITO LABORAL

Autor: Mariana de la Osa Aguirrezábal
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

MADRID | Junio 2022

RESUMEN:

Las evidentes transformaciones y cambios en el entorno laboral han dado lugar a nuevas demandas de cara a quienes se introducen en el mercado en busca de un puesto de trabajo. Los empleadores buscan nuevos requisitos para aquellos que pretenden integrarse en sus plantillas. Entre estos nuevos requerimientos destacan las soft skills, que han ido ganando importancia durante los últimos años. Estas habilidades, no solo permitirán un mejor desempeño de la organización, sino que también contribuirán al desarrollo personal de quienes las incorporan. Por otra parte, cada vez es más evidente el impacto positivo en los resultados de la empresa de lo que se conoce como el wellness en el lugar de trabajo. El presente estudio pretende analizar más a fondo estas dos variables, estudiando su impacto en las organizaciones y materializándolo en dos casos reales: un negocio local y una empresa multinacional.

Palabras Clave: habilidades blandas, bienestar laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entorno cambiante

ABSTRACT:

The evident transformations and changes in the work environment have given rise to new demands on those entering the market in search of a job. Employers are looking for new requirements for those seeking to join their workforces. Among these new requirements are soft skills, which have been gaining importance in recent years. These skills will not only allow a better performance of the organization, but will also contribute to the personal development of those who incorporate them. Moreover, the positive impact on company results of what is known as wellness in the workplace is becoming increasingly evident. This study aims to further analyze these two variables, studying their impact on organizations and materializing it in two real cases: a local business and a multinational company.

Keywords: soft skills, wellness, leadership, teamwork, communication, changing environment

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Justificación del tema	5
1.2. Objetivos del trabajo	6
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura	8
2. SOFT SKILLS	9
2.1. Definición	9
2.2. Adquisición de las soft skills.....	11
2.3. Contexto actual	13
2.4. Importancia en las organizaciones	15
2.5. Análisis de algunas soft skills	18
2.5.1. Liderazgo.....	18
2.5.2. Trabajo en equipo.....	22
2.5.3. Comunicación	23
2.5.4. Resiliencia	25
2.5.5. Innovación.....	26
3. WELLNESS: Bienestar laboral	27
3.1. Definición.....	27
3.2. Importancia en las organizaciones.....	27
4. ANÁLISIS DE CASOS: IBERDROLA Y PICCOLA	29
4.1. Iberdrola.....	30
4.2. Piccola	31
4.3. Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas	32
4.3.1. Iberdrola	33
4.3.2. Piccola	35
5. CONCLUSIONES GENERALES	38
6. BIBLIOGRAFÍA	42
7. ANEXO	47

Índice de gráficos

Ilustración 1: Are soft skills important in the workplace (Seetha, 2014)..... 14

Tabla 1: Elaboración propia39

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

En términos generales, la idea de escoger el tema de las soft skills para mi trabajo de fin de grado surge ante la creciente popularidad que estas han ido adquiriendo durante los últimos años. A pesar de que estas habilidades son innatas a la persona, no ha sido hasta tiempos recientes que han empezado a tratarse como un tema central para las organizaciones. Como se expone en la contextualización del tema, esto se debe al entorno cambiante y las rápidas transformaciones que afectan al ámbito laboral y que han dado lugar a nuevos requerimientos en los puestos de trabajo.

Gracias a diversos estudios e investigaciones se ha evidenciado de forma clara el impacto positivo que las habilidades blandas tienen en la empresa. Es por ello por lo que el desarrollo de las mismas por parte de quienes se introducen en el mercado laboral está cada vez más demandado por las compañías.

Asimismo, el concepto de wellness o bienestar laboral es hoy en día un fenómeno que las empresas tienen muy en cuenta, hasta el punto de invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo de este. El establecimiento de programas, instalaciones o planes que permitan que los empleados estén cómodos en la organización y tengan un sentimiento de pertenencia a esta es cada vez más común. Además, parece haber una relación directa entre el grado de bienestar de los trabajadores y su desempeño y eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, desde una perspectiva más personal, tras haber cursado la asignatura “Habilidades personales” en la universidad, desarrollé un mayor interés por las mismas que me ha motivado a establecerlas como tema central de mi Trabajo de Fin de Grado.

Creo en la gran importancia que estas variables tienen, junto al bienestar laboral, no solo en el ámbito profesional y de las empresas, sino también en el desarrollo personal del individuo y de quienes le rodean, a la hora de relacionarse con ellos, así como en su propio bienestar. Asimismo, considero que este estudio me será de gran ayuda en este momento en que termino mi periodo universitario para adentrarme en el mundo laboral.

1.2. Objetivos del trabajo

La realización de este trabajo está enfocada en los siguientes objetivos:

- Primeramente, comprender y profundizar en la importancia del desarrollo de las soft skills en el ámbito laboral y profesional, entendiéndolas como una ventaja competitiva capaz de mejorar la eficiencia de las compañías. Para ello se requiere analizar el entorno actual que afecta directamente a las compañías y los nuevos requerimientos que de este emanan.
- Por otro lado, ahondar en la relevancia de cinco habilidades blandas que se presentan como esenciales en la mayoría de los negocios hoy en día: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la resiliencia y la innovación. Profundizar en sus definiciones y abordar algunas cuestiones relaciones a ellas.
- De modo adicional, indagar en el término “wellness laboral” interpretándolo como un factor que impacta en la rentabilidad de la empresa
- Por otro lado, habiendo comprendido la influencia de estas variables en el ámbito laboral, analizar dos negocios divergentes para constatar la importancia que en ellos se les otorga. Asimismo, se pretende estudiar las diferentes maneras en que estos implementan programas, planes o procedimientos a través de los que potencian el wellness y las soft skills de sus empleados y clientes.
- Para terminar, se tratará de encontrar una relación entre las soft skills y el bienestar laboral y entender las ventajas que ambas variables aportan tanto a la empresa como a los propios empleados.

1.3. Metodología

A fin de llevar a cabo esta investigación exploratoria se han empleado fundamentalmente dos métodos.

En primer lugar, para completar la revisión literaria y la información teórica en la que se apoya este trabajo se han utilizado diversos documentos académicos (en inglés y en español), tales como investigaciones, estudios o artículos, obtenidos en su mayoría de Google Scholar.

Por otra parte, para investigar acerca de los dos casos concretos se ha optado por emplear como metodología las entrevistas en profundidad. Este procedimiento cualitativo ha sido escogido por ser una forma sencilla de obtener información lo más específica posible. Además, este tipo de entrevistas se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, algo que, en este caso, al tratarse de casos tan diferentes entre sí, puede resultarnos más útil.

Por otro lado, se considera que las entrevistas en profundidad generan un clima en que el entrevistado se siente más cómodo y dispuesto a profundizar más en las respuestas que aporta. Al tratarse de un tema sobre el que se pretende conocer comportamientos y procedimientos, resulta más provechoso emplear un método que permita conocer con más detalle esta información de tipo cualitativa.

Esta forma de entrevista consiste en hacer preguntas al entrevistado pertenecientes a un guion ya establecido y, a medida que va fluyendo el diálogo, dar la posibilidad de ahondar más en algunos temas, pudiendo si se quiere, añadir preguntas adicionales que permitan al entrevistado expresarse mejor o entrar en mayor detalle sobre ciertos asuntos.

Sin embargo, cabe destacar también algunas de las desventajas que conlleva este método. A continuación, se citan algunas de ellas:

- El tiempo empleado es mayor, no solo a la hora de llevar a cabo la propia entrevista, ya que también hay que dedicar tiempo a pensar en las preguntas idóneas que se cuestionarán. Si queremos obtener unos resultados determinados tendremos que estructurar bien el orden y el tipo de preguntas que haremos.
- Además, al escoger este método corremos el riesgo de que las personas seleccionadas para responder a las preguntas decidan negarse a ello
- En tercer lugar, hay que seleccionar correctamente las personas a las que se va a entrevistar y tener en cuenta que, al recibir menos respuestas que en el caso de que se tratará de un cuestionario, podemos obtener información sesgada y que, ciertamente, será subjetiva.

Es relevante añadir que, antes de comenzar con las preguntas, se ha procedido a aclarar al entrevistado lo siguiente:

- La entrevista ha comenzado con una sencilla presentación de la entrevistadora. Además, se ha planteado la razón por la que se realiza (análisis de información para un trabajo de fin de grado)
- Se ha solicitado su aprobación para utilizar la información obtenida en la entrevista para la realización de este proyecto
- Se ha aclarado que no hay respuestas correctas o incorrectas, pues lo que se pretende es analizar e investigar. Además, se ha añadido que todos los comentarios, explicaciones o aportaciones adicionales por parte del entrevistado, a pesar de que no estén enfocadas en responder las preguntas lanzadas, serán bienvenidas y consideradas

1.4. Estructura

El trabajo consta de las cuatro secciones expuestas a continuación:

1. En primer lugar, se presenta la contextualización de las soft skills en contraste con las hard skills, atendiendo a su definición, la forma de adquirirlas y la importancia que cobran en las compañías del mundo laboral hoy en día y haciendo hincapié en tres de ellas: el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.
2. Un segundo bloque aborda lo que se conoce como el wellness o bienestar laboral, haciendo alusión a su importancia para el buen desempeño de una empresa.
3. En tercer lugar, se presentan dos negocios de muy diferente índole y, tras exponer brevemente el contexto y algunas características de cada uno, se analiza la importancia de las dos variables comentadas: las soft skills y el wellness laboral. La información empleada para ello será la obtenida a través de dos entrevistas en profundidad a personas que actualmente opera en dichos negocios.
4. Para finalizar, teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas, se propone una relación entre las soft skills y el wellness, entendiéndolas como herramientas para incrementar el desempeño y eficiencia de una empresa entre otros beneficios.

2. SOFT SKILLS

2.1. Definición

A la hora de clasificar las habilidades o competencias (en inglés, *skills*), podemos distinguir entre dos tipos esencialmente. En primer lugar, las conocidas como habilidades blandas o interpersonales (*soft skills*, en inglés) y por otra parte las competencias o habilidades duras (*hard skills*, en inglés).

A pesar de que cada vez es más común escuchar hablar sobre estos dos conceptos, debido especialmente, como veremos, a los avances de la sociedad, la automatización y las nuevas tecnologías, ¿a qué se refiere cada uno de estos términos? Y lo que es aún más importante, ¿qué impacto tiene cada uno de ellos en el caso particular de las empresas?

Antes de introducirnos en este tema, es preciso definir ambos términos para entenderlos en mayor profundidad. En primer lugar, en cuanto a las *hard skills*, podemos atender a la siguiente definición: “las habilidades duras son capacidades aprendidas que se adquieren y mejoran a través de la práctica, la repetición y la educación” (Kagan, 2022).

Para terminar de analizar la definición de estas, se exponen a continuación algunos ejemplos de *hard skills* que resultan útiles en el ámbito laboral hoy en día: poseer habilidades de programación, ser capaz de comunicarse en otros idiomas, poder analizar e interpretar datos, disponer de conocimientos financieros, de contabilidad o sobre marketing, entre otras.

Mientras este primer concepto se muestra claro, sencillo y fácilmente comprensible, conviene analizar las habilidades blandas de forma más minuciosa, por ser estas algo más abstractas que las primeras. Se han aportado un gran número de definiciones para esclarecer su significado y, a medida que el tiempo pasa, nuevas alteraciones se realizan con el objetivo de aproximarse a una explicación consensuada. Por esta razón, considero interesante analizar varias de ellas.

A la hora de definir las soft skills, podemos entender que “las habilidades blandas son rasgos de carácter y habilidades interpersonales que caracterizan las relaciones de una persona con otras. En el lugar de trabajo, las habilidades blandas se consideran un complemento de las habilidades duras, que se refieren a los conocimientos y las habilidades profesionales de una persona” (Kenton, 2021).

Otra definición muy completa que ayuda a la aproximación del concepto “soft skills” es la aportada por Angélica Pereyra (2012), profesional en el ámbito de las estrategias de contenido y marca. Ella entiende las habilidades blandas como un “conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor con el trabajo, las que van desde gestión de su tiempo de trabajo, hasta el liderazgo y el trabajo en equipo. Son complementarias (¡y no contrarias!) a las habilidades duras (hard skills), que corresponden a la formación más tradicional de los ejecutivos. El gran don de las soft skills es que son imprescindibles para todo el mundo, y que pueden aplicarse en cualquier ámbito de nuestra vida en el que nos movamos. Las soft skills son el conjunto de características que nos hacen destacar como buenos profesionales, son los talentos que hacen que sepamos comunicar correctamente, dirigir un grupo de personas, solucionar un conflicto entre compañeros, o saber motivar y escuchar a los que tenemos alrededor”.

Por su parte, Rusell & Carroll (2000) afirman que las soft skills son un “conjunto de habilidades cognitivas esenciales para aprender a desempeñarse de manera exitosa en el trabajo y son llamadas también habilidades “del saber”. Es la manera de cómo debe ser un individuo, es conocer qué habilidad debe poseer para poder desarrollar actividades y así poder relacionarse con los demás”.

Tras haber definido ambos conceptos, y habiendo llegado a una comprensión profunda de los mismos, considero interesante exponer ejemplos concretos de algunas de las soft skills más sonadas.

En cuanto a la elección de las siguientes, he tenido en cuenta dos principales métodos:

1. En primer lugar, tras haber investigado en diferentes documentos de Google Scholar acerca de este tema, he podido comprobar aquellas habilidades blandas que se mencionan con más regularidad

2. Por otro lado, he optado por basarme en mi propia experiencia personal en el ámbito universitario en particular. Me he apoyado en las habilidades que considero más me han servido para mi desarrollo en este ámbito, y las que, a mi parecer, empleo más frecuentemente. Este segundo criterio es más subjetivo que el anterior.

Como resultado de ello, se exponen las siguientes siete:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Resiliencia
5. Innovación
6. Inteligencia emocional
7. Flexibilidad

Algunos ejemplos más de soft skills son los siguientes: capacidad de persuasión, creatividad, habilidades de resolución de problemas, gestión del tiempo, proactividad o actitud positiva, entre otras.

2.2. Adquisición de las soft skills

Tras haber profundizado en la comprensión de estos dos conceptos, es interesante hacer referencia a la forma en que la persona puede conseguir ambas habilidades. Podemos apreciar una clara diferencia entre ambos tipos de skills que repercute también en la forma de adquirirlas y potenciarlas.

Si bien es cierto que la adquisición de habilidades duras se obtiene por medio de la formación, el entrenamiento y la práctica, la especialización y la experiencia en un determinado ámbito profesional, y en contextos normalmente académicos o laborales; las soft skills pueden llegar a integrarse en la persona a través de diferentes experiencias vitales.

A pesar de que podríamos pensar que la forma más idónea de entrenar estas últimas sería a través de la participación en cursos enfocados en su desarrollo, por ejemplo;

recientemente se ha manifestado la idea de integrar estas habilidades mediante las relaciones y/ o interacciones con otras personas. Será de esta forma como, sin darnos apenas cuenta, estaremos potenciando nuestras habilidades interpersonales de forma práctica.

Además, surge la idea del coaching como herramienta para favorecer el desarrollo de estas capacidades. Dicho método parte de la base de que las personas ya poseen en su interior estas habilidades, y por tanto se trata de potenciarlas y empujar a su desarrollo. El coaching se diferencia de otras herramientas ya que no se enfoca únicamente en enseñar sino más bien en el acompañamiento y el aprendizaje cooperativo.

Por otro lado, determinados estudios insisten en que resulta más complicado incorporar las habilidades blandas en el proceso de aprendizaje de personas que ya forman parte del mundo laboral que en el de pupilos o estudiantes que aún asisten a centros educativos a fin de profesionalizarse.

Esto, según expertos, se debe a que los pupilos tienen menos barreras que quienes ya operan en el mercado laboral, a la hora de aceptar opiniones y ocurrencias novedosas entre otras cosas. Una posible explicación a ello es la existencia de modelos, pautas, costumbres o estándares ya establecidos. Así lo afirma the American Management Association (AMA, 2012), apoyando que “el 60% de los líderes piensan que es más fácil cultivar estas habilidades en alumnos antes que en empleados con experiencia”.

Uno de los principales problemas en la integración de las soft skills en el individuo, sin embargo, es el siguiente: mientras que las empresas esperan que los solicitantes de sus puestos integren estas habilidades como parte de la educación recibida previamente, parece que no se está otorgando la suficiente importancia (la que realmente se merece) a enseñar este tipo de skills a los estudiantes.

A pesar de todo, no debemos olvidar que el perfil profesional de una persona está integrado por el conjunto tanto de las hard skills como de las habilidades blandas.

2.3. Contexto actual

El mundo está en constante evolución, motivada por transformaciones, no solo políticas y económicas, sino también sociales, culturales e incluso ecológicas. La modernización de la Sociedad, con más acceso a la información, caracterizada por el acelerado y persistente cambio, afectada por la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías entre otras variables; ha dado lugar a importantes reconfiguraciones en diversos puestos de trabajo. Como consecuencia de ello, las aptitudes y destrezas solicitadas a la hora de contratar, así como de evaluar a los trabajadores de una organización han evolucionado, incorporándose nuevos requerimientos y aptitudes.

Las competencias duras han sido y, en determinadas ocasiones, continúan siendo la principal predilección de ciertas corporaciones de estudios superiores. Esto se puede deber a dos razones fundamentales. En primer lugar, es cierto que estas competencias se presentan como imprescindibles a fin de conseguir un buen puesto de trabajo y triunfar en términos laborales y profesionales. Por otra parte, también es cierto que a la hora de evaluar a estos centros en magnitudes tanto nacionales como internacionales, se hace uso de criterios y herramientas que miden y cuantifican este tipo de habilidades técnicas. A pesar de ello, estudios e investigaciones recientes han demostrado que esto no siempre nos asegura el triunfo y prosperidad en el ámbito profesional (Singer et al., 2019).

Las conocidas como *hard skills* se presentan cada vez más como insuficientes para conseguir que una organización sea exitosa, siendo necesaria la complementación de estas con las *soft skills*. De esta forma se espera lograr un mejor desempeño y una mayor calidad de los procesos, así como de los resultados alcanzados por los empleados y, por consiguiente, por la organización en su conjunto.

No debemos olvidar que el capital más importante dentro de una organización es sin duda el humano. La teoría del capital humano, desarrollada por Becker en 1964, define este como el “conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por la acumulación de conocimientos generales o específicos”. El hecho de que dicho recurso sea esencial para la empresa hace aún más importancia la necesidad de potenciarlo lo máximo posible (tanto en términos de *hard skills* como de habilidades blandas).

Sin embargo, las quejas por parte de empleadores en cuanto a la falta de entrenamiento y formación en las soft skills de quienes por primera vez se introducen en el mercado laboral han ido en aumento. Esto se traduce en lo que parece ser un débil desarrollo y enseñanza de este tipo de competencias frente a las peticiones por parte de organizaciones de que las soft skills estén presentes en quienes desean incorporarse en sus plantillas.

El siguiente gráfico muestra las respuestas recogidas por una investigación llevada a cabo en 2014 por The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Tras conseguir que 100 directores de empresas que operan en diferentes sectores respondieran a un cuestionario acerca de la importancia de las soft skills en el mundo laboral, esta fue una de las conclusiones que obtuvieron:

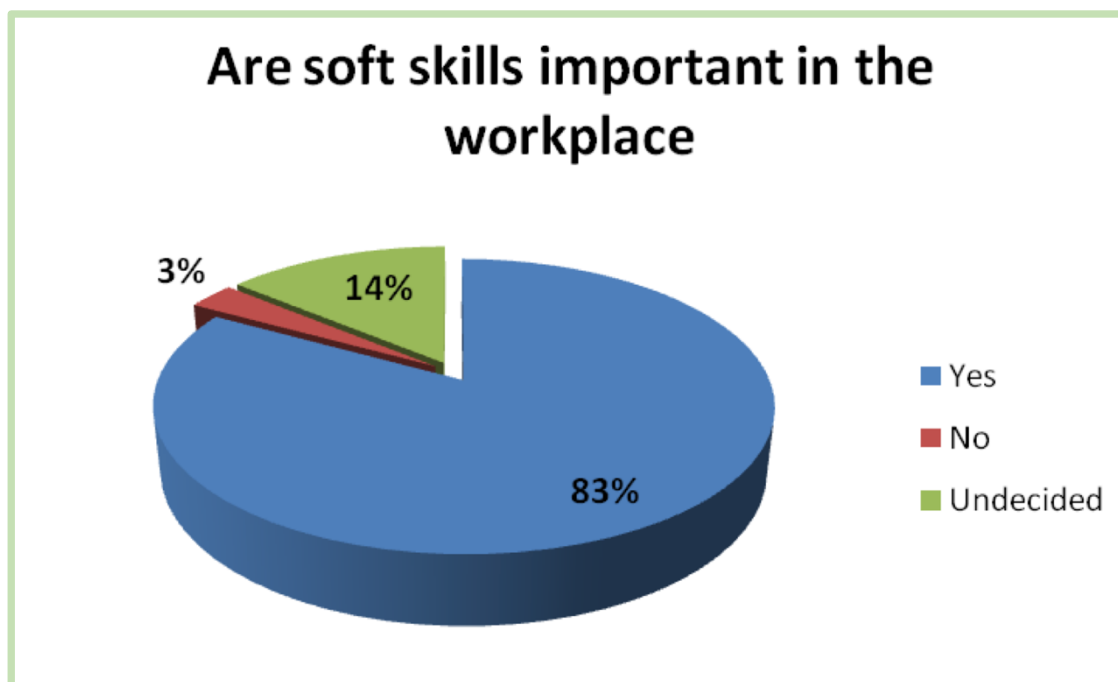


Ilustración 1: Are soft skills important in the workplace (Seetha, 2014)

Como podemos apreciar, la gran mayoría de ellos atribuyó una importancia evidente a este tipo de habilidades a la hora de asociarlas con el lugar de trabajo.

Hoy en día, por lo tanto, las soft skills no solo se vinculan con el bienestar de la persona, la adaptación a la sociedad y a los entornos laborales, sino que también se presentan como factores decisivos en los criterios utilizados para la captación de personal. Así pues, es

importante llevar a cabo un llamamiento a las entidades responsables de la educación superior acerca de este requerimiento que, paulatinamente, ha ido en incremento.

2.4. Importancia en las organizaciones

Como ha sido mencionado, la importancia de las soft skills en las organizaciones (desde empresas hasta ONGs) es cada vez más evidente. Ello es así hasta tal punto que hoy en día las compañías consideran las habilidades blandas como una ventaja competitiva para ellas y manifiestan su descontento ante la poca importancia que se otorga a la enseñanza de estas en el ámbito tanto educativo como profesional.

Teniendo en cuenta el constante cambio que caracteriza hoy en día a la sociedad, incluyendo al ámbito laboral, las compañías se ven forzadas a renovarse y actualizarse de forma continua. Es por ello necesario que los integrantes de sus plantillas cuenten con la capacidad de acompañar a la organización en sus cambios. Para ello no basta con la adquisición de competencias y destrezas técnicas, puesto que estas corren el riesgo de quedarse “obsoletas”. Lo que realmente permitirá a los individuos que conforman una compañía a adaptarse con ella a los cambios son, como hemos visto, la habilidad de aprender, perseverar, cooperar con otros, las ganas de seguir aprendiendo... en definitiva, las habilidades blandas.

De hecho, a la hora de enfrentarse a entrevistas para optar por un puesto de trabajo, en situaciones en que varios candidatos compartan habilidades y experiencias similares, es muy posible que el factor que les diferencie del resto sea la apreciación de estas destrezas.

Localizar las soft skills en el marco de procesos de contratación, a la hora de llevar a cabo selecciones de personal, resulta por tanto clave a fin de detectar a los aspirantes idóneos para el empleo en cuestión. Además, la detección de estas en los candidatos también servirá para verificar que estos se asemejen tanto a la cultura organizacional de la compañía en cuestión como al equipo al que pertenecerán eventualmente.

De esta forma, los gerentes que encabezan organizaciones son conscientes de que, para acompañar una efectiva estrategia de crecimiento de la entidad en cuestión, es necesario tanto contratar como retener al personal adecuado.

Por lo tanto, la fuerza laboral deberá abarcar no solo conocimientos, habilidades y competencias técnicas, sino que también tendrá que ir acompañado de las soft skills. Así, la aportación de valor será mucho mayor.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, para introducir las soft skills en los procesos de selección de personal, se deberá antes establecer cuáles son aquellas que cada puesto de la organización requiere en mayor medida. De esta forma, según las habilidades blandas que cada posición exija (puesto que no todas necesitarán de las mismas en igual medida), se buscará en el candidato una mayor fortaleza en unas u otras.

Para llevar esto a cabo podemos toparnos con una gran diversidad de herramientas que van desde los tests de personalidad, pruebas psicológicas, de simulaciones o role playing o entrevistas en grupo o individuales en mayor profundidad, entre otras.

De hecho, a lo largo de los últimos años se han llevado a cabo estudios con el objetivo de cuantificar el impacto del entrenamiento del personal de las empresas en las soft skills y del efecto positivo que ello tiene en las mismas. Ejemplo de ello son las investigaciones llevadas a cabo por the American Society of Training and Development (ASTD) en el año 2012 o los estudios realizados por Roehl & Swerdlow (1999).

Podríamos incluso añadir que la falta de este tipo de habilidades es, en muchas ocasiones, una de las causas por las que potenciales trabajadores que desean ingresar en el mercado laboral no sean capaces de ello. Citando un estudio realizado en la revista “The IUP Journal of Soft Skills” por Sindhu Ranvindrath, profesional en el ámbito de los Recursos Humanos y profesor de la Escuela de Negocios ICFAI Hyderabad (La India), “al menos uno de cada cuatro líderes de recursos humanos declara que la falta de soft skills como las comunicaciones, la ética laboral, el liderazgo y el trabajo en equipo actúan como un obstáculo para atraer nuevos empleados para los trabajos complejos de su organización” (Ranvindrath; 2016)

Si bien es cierto que las hard skills parecían tener un mayor impacto que las soft skills en el mejor desempeño de las organizaciones hasta hace unos pocos años, hoy en día podemos considerar que estas últimas son esenciales para llevar a cabo proyectos y/o

planes e ideas empresariales con éxito. Por esta misma razón, siendo conscientes del positivo impacto que estas tienen en el performance de su actividad, un número cada vez mayor de empresas y organizaciones, especialmente del segundo y tercer sector, optan por incorporar las habilidades blandas como parte integral de los planes de formación que dirigen a sus empleados. De hecho, no solo se habla del positivo efecto de las soft skills, sino también de las inconveniencias que puede suponer la ausencia de ellas.

Podemos incluso atender a artículos publicados en las páginas web oficiales de diferentes compañías para verificar la importancia que se le da a estas habilidades. A continuación, se exponen tres ejemplos de grandes empresas multinacionales que pretenden dar visibilidad a este tema, probablemente con el objetivo de demostrar el valor que aportan estas skills y su ambición por integrarlas en los participantes de sus equipos de trabajo.

1. La empresa CBRE se posiciona en el primer puesto en el ranking de compañías dedicadas a la consultoría inmobiliaria. Esta organización de raíces estadounidenses es una referente para muchas otras y es por ello por lo que es interesante hacer hincapié en la alusión que hace a las soft skills. Refiriéndose al ámbito laboral tras la pandemia, CBRE indica que la clave del éxito reside en estas skills, recalcando la importancia de una buena comunicación y habilidades sociales.
2. El segundo ejemplo viene de la mano de Accenture, otra de las grandes consultoras a nivel internacional. Esta apunta en uno de sus artículos los resultados de un estudio llevado a cabo con empresas de Estados Unidos, en que el 57% de los directivos consideran que la aportación de las soft skills es mayor que el de las habilidades duras.
3. Un tercer ejemplo es el de Iberdrola. La compañía española, también considerada una de las multinacionales dedicadas a la comercialización y disposición de energía más importantes del mundo, también hace referencia a estas skills de la siguiente manera; “los departamentos de recursos humanos de las empresas buscan algo más que el puro conocimiento formal, buscan soft skills (habilidades blandas) que no vienen reflejadas en los currículums” (Iberdrola, 2022).

Para comprender más a fondo el impacto de este tipo de habilidades en las organizaciones, a continuación, se realizará un análisis más detallado de tres soft skills. Estas han sido

escogidas por ser, aparentemente, algunas de las más demandadas por las empresas a la hora de seleccionar nuevo personal para integrar en sus plantillas, y son las siguientes: el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

2.5. Análisis de algunas soft skills

2.5.1. Liderazgo

Los estudios e investigaciones acerca del concepto de liderazgo, así como del de las soft skills, se han incrementado especialmente durante los últimos años. Hoy en día es un tema popular, que ha ido cobrando importancia, y diversas instituciones y autores han aportado teorías y definiciones al respecto, a fin de explicar a fondo el término y sobre todo su impacto en los equipos de trabajo.

El hecho de que el liderazgo tenga un efecto positivo en las organizaciones es una afirmación cada vez más evidenciada en el ámbito de los Recursos Humanos. Podemos hablar de la importancia del liderazgo, no solo en organizaciones de tipo social, sino también en las de índole política, económica, de carácter militar, etcétera.

A pesar de que podemos entender el concepto de liderazgo como una habilidad o cualidad propia de la personalidad de un líder, analizaremos este concepto entendiéndolo como una función que aporta valor a los grupos, a las empresas, a las entidades y, en general, a toda la sociedad. Si profundizamos en esta manera de comprender el liderazgo podemos concretar que se trata de un “proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Noriega Gómez, 2008).

Así lo respalda también la Revista Dimensión Empresarial en uno de sus artículos, afirmando que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Gil- Osorio & Ibarra- Lopesierra, 2014).

La importancia del rol de un líder en una organización resulta vital, ejerciendo este una influencia en sus subordinados y un gran impacto en el logro o no de la consecución de

los objetivos estratégicos de la organización. Su actitud, así como sus comportamientos a la hora de tratar con el resto de los miembros del equipo al que pertenece pueden llegar a ser determinantes en el cumplimiento de los propósitos establecidos. De este modo, tanto la motivación como la conducta del resto de individuos se verán influenciadas en gran medida por el líder. Además, citando a Goleman, Boyatzi y McKee (2002), “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”.

Su figura también permitirá el crecimiento de la organización en su conjunto, a partir del desarrollo de las habilidades individuales de cada uno de los miembros, tales como la adaptación al cambio, la creatividad o la proactividad, enfocadas a la consecución de un objetivo común.

A la hora de categorizar los diferentes estilos de liderazgo, se han llevado a cabo diversas clasificaciones. En este caso haremos referencia a cinco tipos de liderazgo muy comunes en el mundo empresarial: el liderazgo autocrático, el democrático, el transaccional, el transformacional y, en quinto lugar, el liderazgo laissez-faire.

1. **El liderazgo autocrático** se caracteriza por mantener una postura dominante frente al resto del grupo. Este tipo de líder se centra en el dictamen de normas y el control del cumplimiento de estas. Asimismo, la participación en la toma de decisiones por parte de sus subordinados es nula. De esta forma, un líder con este estilo se enfoca en que el resto de los individuos ejecuten las acciones que él mismo impone, sin apenas tener en cuenta sus sugerencias y opiniones. Un claro ejemplo que nos permite entender aún mejor este estilo de liderar se personifica en Mao Tse Tung, dirigente en las décadas de los 50 a los 70 del Partido Comunista Chino
2. **El liderazgo democrático** hace referencia a aquellos líderes que involucran a sus subordinados en la toma de decisiones, haciéndoles partícipes de estas, permitiendo que aporten opiniones e ideas. Este liderazgo conlleva encomendar responsabilidades, pero también hacer uso del feedback como herramienta de mejora y corrección de comportamientos, siempre enfocado en el desarrollo y enriquecimiento de los miembros del equipo. Apple integra este estilo de

liderazgo en que los empleados pueden aportar sus propias ideas, respaldándose siempre en el respeto.

3. **El liderazgo transaccional.** En este estilo de liderazgo, el líder motiva al cumplimiento de objetivos a través de recompensas como consecuencia del cumplimiento de tareas. Por lo tanto, se basa en incentivar a los miembros del equipo mediante la entrega de premios para mejorar su desempeño. Del mismo modo, el líder castigará a quien no cumpla con las metas establecidas. Un buen ejemplo es el caso de McDonald's, que premia los logros de los empleados nombrándoles "empleado del mes".
4. **El liderazgo transformacional** se enfoca en la mejora continua de todos los integrantes del equipo y de la empresa, así como en su adaptación al cambio. El líder se presenta como un apoyo incondicional para sus subordinados, motivándoles, guiándoles y sirviéndoles de inspiración para que amplíen sus capacidades, habilidades y conocimientos técnicos. Un claro ejemplo es el de Steve Jobs, quien optó por retar a sus empleados a proyectar nuevas ideas, motivándoles a pensar "out of the box".
5. **El liderazgo laissez- faire** se caracteriza por el comportamiento delegativo y permisivo del líder frente al resto del equipo. De esta forma, las personas podrán tomar las decisiones sin pasar antes necesariamente por la aprobación del líder. La base del laissez-faire es el compromiso y el hecho de que los miembros del equipo son lo suficientemente expertos y competentes como para actuar según sus propios criterios. Mahatma Gandhi es un perfecto representante, quien depositó su confianza en personas que actuaron libremente tomando decisiones, sin la continua supervisión del líder.

Kouzes y Posner (1997), tras analizar el comportamiento de líderes de distintos ámbitos, alcanzan una serie de conclusiones acerca de comportamientos comunes que atribuyen a los líderes de gran efectividad. Estos se pueden englobar en los siguientes cinco:

- a) "Desafiar los procesos": supone incitar a la superación de los cambios, así como a innovar en el desarrollo de actividades de la empresa
- b) Inspirar una visión compartida": hace referencia al nivel en que un líder transmite al resto del grupo sus perspectivas y opiniones. Además, supone que esté implicado con la visión de la propia empresa

- c) “Facultar a otros para actuar”: implica que el líder encomiende responsabilidades a sus subordinados, que demuestre que deposita confianza en ellos y estimule su cooperación
- d) “Servir de modelo”: no solo supone que el líder sea presentado como un modelo a seguir frente al resto, sino que además su conducta sea ejemplar a ojos del resto, por su compromiso, capacidad de adaptación y cohesión con el grupo
- e) “Brindar aliento”: implica que el líder acepte tanto sus éxitos como los de los demás, motivándoles a cumplir sus metas, alentándoles a conseguir los objetivos marcados y adoptando actitudes positivas ante los méritos de los demás

A la hora de hablar de liderazgo es preciso hacer alusión al “entorno VUCA”. Esta herramienta, cuyo uso es cada vez más común, se emplea para comprender el contexto en que las organizaciones se mueven.

El entorno VUCA es un modelo pedagógico que supone que el mundo, movido por continuos cambios, da lugar a un entorno volátil (Volatility), incierto (Uncertainty), complejo (Complexity) y ambiguo (Ambiguity) al que las empresas deben “sobrevivir”. Es por ello por lo que surge la necesidad de adaptación por parte de las organizaciones y sus miembros, de acuerdo con la convicción de que, si la empresa no es capaz de adaptarse, no podrá sobrevivir. Dicha herramienta guarda una estrecha relación con la gestión del cambio, la administración de la incertidumbre, la innovación y el liderazgo. Se trata de un instrumento que funciona como metáfora para explicar a las personas de una empresa cómo actuar de forma ordenada en situaciones de riesgo y/ o incertidumbre y cómo liderar un equipo de trabajo ante este tipo de circunstancias

Nace así la idea de un “líder VUCA”, caracterizado por tener, además de las cualidades propias de un líder, otras como la facilidad para comprender las nuevas tecnologías o el anhelo por avanzar hacia innovaciones digitales y evolucionar de la mano de ellas. De esta forma, este tipo de líder sería de gran ayuda para la empresa en momentos de grandes transformaciones y cambios, apoyándose en gran medida en su resiliencia.

Este tipo de liderazgo guarda una estrecha relación con conocido como liderazgo transformacional, que “surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales en un ambiente dinámico y cambiante” (Noguera et al., 2011).

2.5.2. Trabajo en equipo

En primer lugar, debemos diferenciar entre grupo y equipo, puesto que, mientras que un grupo es un cúmulo de personas que conforman un conjunto, el equipo es un grupo que se dirige hacia el cumplimiento de una meta común.

Tras entender esta diferencia, podemos considerar que lo que se entiende por “trabajo en equipo” es lo siguiente: “trabajar en equipo implica una relación directa con el otro, una especie de retroalimentación o feedback, pues se trata de compartir información o enriquecer el conocimiento en pro de resultados positivos que generan bienestar o crecimiento al interior de las organizaciones” (Bermeo et al., 2013).

De la mano de las evoluciones en el mundo laboral surge la necesidad de conformar equipos integrados por individuos capaces de aportar sus conocimientos y habilidades para el beneficio de toda la empresa, de manera conjunta, a fin de que la compañía sea más competitiva frente a sus peers.

El trabajo en equipo se mueve por tanto hacia el objetivo de que, mediante la interacción, sus integrantes sean capaces de interrelacionarse entre ellos para así llegar al cumplimiento de un propósito común. Como veremos a continuación, esta habilidad requiere de una comunicación eficaz entre ellos.

Por otra parte, es importante entender la relevancia de las jerarquías, en el caso de que las haya, y de los roles que cada participante del grupo asume. De esta forma, mientras algunos se dedicarán a la realización de tareas más técnicas, otros actuarán como cohesionadores, coordinadores o evaluadores, por ejemplo.

Con independencia del papel que cada integrante desempeñe dentro del equipo, lo que en realidad implica esta habilidad es compartir los conocimientos, capacidades y procedimientos de forma que pasen de ser para el beneficio personal a estar a la disposición de todo el equipo.

En este sentido, surge el concepto de los equipos multidisciplinares, es decir, aquellos compuestos por individuos cuyos conocimientos y capacidades personales sean diversas, pero puedan complementarse con las del resto al mismo tiempo, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Además, no se debe olvidar que en un equipo deben existir una serie de factores tales como el compromiso entre sus miembros, la cooperación, el respeto y la autocrítica o autoevaluación, para asegurar su buen funcionamiento. De la misma forma, estas variables tendrán su impacto en el ambiente emocional del grupo, facilitando la solución de las contrariedades que se presenten y creando una sensación de pertenencia al grupo que funcione como factor de motivación para sus miembros. Estos deben ser conscientes también de que, al formar parte de un equipo, no solo asumen responsabilidades de carácter común. Es decir, sus responsabilidades particulares son de gran relevancia, puesto que muchas de sus acciones tendrán un efecto directo en todo el equipo.

Asimismo, el autoconocimiento resulta de gran relevancia a la hora de la división de roles dentro del equipo. En este sentido, no solo entrarán en juego las *hard skills* (conocimientos, competencias técnicas, etcétera) de sus miembros, sino también las características a nivel personal y psicológico de cada uno de ellos. Es importante que cada integrante sea consciente de sus fortalezas, pero también de sus debilidades, para ajustarse a un rol adaptado a su perfil.

2.5.3. Comunicación

La comunicación, además de ser una de las *soft skills* básicas, es un procedimiento propio e inmanente al ser humano, gracias a la que puede establecer relaciones con otras personas. Teniendo en cuenta que el hombre es un ser social, esta habilidad se manifiesta como una de las más importantes para su desarrollo.

Podemos entender que “la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. La comunicación se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal” (Solorio, R. M., 2012).

Resulta relevante destacar que la comunicación guarda una gran relación con el trabajo en equipo, puesto que esta primera constituye uno de los principales pilares del segundo. Es decir, los miembros de un equipo deben ser capaces y estar dispuestos a comunicarse entre ellos a fin de conocer qué tareas y funciones están desempeñando el resto de los integrantes. De esta forma, resultará más sencillo colaborar con ellos con el objetivo de solucionar dificultades o situaciones de incertidumbre, tanto ofreciendo como pidiendo ayuda.

Así, a pesar de que un individuo posea una gran cantidad de habilidades y capacidades profesionales, si este no es capaz de comunicar sus conocimientos y su forma de operar al resto de integrantes de su equipo, las posibilidades de que triunfe serán más escasas.

Una comunicación buena y eficaz debe basarse en la escucha activa y el respeto. A través de la escucha los integrantes de un equipo, no solo serán capaces de entenderse entre sí, sino que también conocerán otros puntos de vista que permitan complementar y ampliar sus conocimientos y posturas. De esta forma, escuchando y prestando atención a otras perspectivas, tratando de entenderlas y considerándolas por mucho que sean diferentes a las nuestras y dando nuestro punto de vista desde el respeto, la comunicación entre las partes será asertiva.

Además, un buen comunicador debe ser capaz de expresarse de forma elocuente. Para ello, tendrá que estructurar la información que quiera transmitir de forma clara y comprensible, adaptándose al interlocutor. Debe tener en cuenta que no todas las personas a las que se dirija estarán de acuerdo con lo que este exponga.

Asimismo, la asertividad a la hora de comunicarnos hace posible formarse juicios y opiniones propias y no dejarse convencer por imposiciones injustas o injustificadas, lo que, a su vez, contribuye al florecimiento de rasgos de liderazgo en el individuo.

Por otra parte, es esencial formarse en un pensamiento crítico. Este permitirá entender el mensaje que el emisor pretende manifestar, considerando quién es la parte que transmite el mensaje, y de esa forma, pudiendo estudiar y valorar aquello que transmite desde un punto de vista más completo.

No debemos olvidar la relevancia de la honestidad y la transparencia. Estas cualidades son fundamentales en general y en el mundo de los negocios en particular. Al fin y al cabo, la comunicación cumple un rol esencial en las empresas, puesto que influye en gran medida en el grado de credibilidad que los clientes mantengan hacia la compañía, lo cual impactará directamente en los resultados que obtenga.

Por otra parte, la comunicación es de vital importancia en las empresas puesto que es esencial que todos los miembros que en ella operan conozcan los objetivos hacia los que la compañía está encaminada, así como las estrategias y formas de llegar a ellos. Ello también involucra la discusión entre ellos para razonar de modo firme el motivo de cada idea expuesta. A través de debates será posible desarrollar perspectivas más amplias.

Además, no debemos olvidar el valor que aporta un clima laboral que permita que los empleados tengan buenas relaciones entre ellos, trabajen cómodamente, se ayuden los unos a los otros, etcétera. Para ello resulta indispensable una comunicación asertiva y fluida entre ellos, a fin de que compartan sus inquietudes, preferencias y se cree un ambiente de cercanía y bienestar que afecte al propio individuo, así como a quienes le rodean.

2.5.4. Resiliencia

Cabe mencionar la resiliencia como habilidad blanda relacionada con la capacidad de adaptación al cambio. Atendiendo a una definición desarrollada en base a conocimientos previos en unión con información contrastada en diversos artículos e investigaciones, podemos entender esta soft skill de la siguiente manera: la resiliencia es la capacidad de recuperarse y fortalecerse bajo situaciones o condiciones de enorme estrés y cambio. Es decir, fortalecerse tras recibir efectos negativos que pueden perjudicar al equilibrio personal.

Por lo tanto, la resiliencia hace referencia a la “capacidad para desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar por parte de los grupos o de un individuo, para lograr el enfrentamiento efectivo frente a las adversidades provenientes de la turbulencia social o empresarial” (Atehortúa, 2002).

Entender los conflictos como procesos de desarrollo, adoptar una actitud positiva con la que enfrentar las cuestiones negativas o tener la fortaleza para convertir los traumas en crecimiento son algunas de las características propias de una persona resiliente. De esta forma, ante crisis situacionales, la resiliencia servirá de gran ayuda a la hora de transformar los problemas y dificultades en oportunidades que explotar.

Asimismo, aquellos que cuenten con esta skill serán más capaces de posicionar la organización en la que operan en un entorno competitivo. Del mismo modo, dichas empresas serán más propensas a superar los retos manifestados en un entorno muy marcado por la globalización y las grandes y constantes transformaciones.

2.5.5. Innovación

Por otra parte, teniendo en cuenta que nos encontramos en un momento de avances, innovaciones y cambios, en un entorno en que la competitividad entre las empresas es cada vez más intensa, las compañías buscan, no solo el beneficio y la satisfacción de sus stakeholders, sino también su propia supervivencia. En otras, palabras, la sustentabilidad. Para ello es necesario potenciar una de las principales soft skills en el mundo laboral; la innovación.

Esta competencia consiste en contestar de forma efectiva ante las necesidades que se manifiesten, mediante la transformación de técnicas o productos a fin de desarrollar nuevas utilidades, intereses o atractivos. Para ello, una persona innovadora será capaz de proponer nuevas ideas tras haber reconocido las posibles oportunidades y amenazas, y teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrenta.

Diversas investigaciones se han llevado a cabo en este ámbito (Sopa, A. et al, 2020), llegando como resultado a que las capacidades de innovación de los empleados de una compañía se ven influenciadas de forma positiva y reveladora por variables como el liderazgo, el ambiente colaborativo entre los trabajadores, su comunicación, trabajo en equipo, la actitud proactiva a la hora de resolver problemas y la contribución de estos al desarrollo del resto de la plantilla entre otras.

3. WELLNESS: Bienestar laboral

3.1. Definición

Tras haber profundizado en estas tres habilidades (liderazgo, comunicación y trabajo en equipo), y habiendo comprendido su positivo efecto en la organización y desarrollo de quienes en ella operan, surge la necesidad de ahondar en un término que guarda una relación directa con esto.

Este es el concepto de bienestar laboral, conocido más comúnmente como “wellness” (por su traducción al inglés). Podemos basarnos en la siguiente definición a fin de aclarar su significado: el bienestar laboral “hace referencia a la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización, esto con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes” (Cabo et al., 2011).

Si bien es cierto que el concepto de “wellness” comenzó a instaurarse en las empresas a finales del siglo XIX, este ha ido evolucionando a lo largo de los años. En sus inicios, el bienestar laboral se entendía como una serie de planes de índole social implementados por las compañías a fin de que las condiciones mentales de sus empleados fueran mejores. De esta forma, no se trataba tanto de transformar las condiciones en que estos trabajaban, sino más bien de apoyar sus valores y principios éticos.

Sin embargo, hoy en día el wellness guarda una estrecha relación con la calidad de vida profesional. Es decir, este enfoque implica conseguir que el empleado se desarrolle en todas sus facetas y crezca como persona dentro de la empresa en que trabaja.

Otras denominaciones comunes con las que podemos hacer referencia a el concepto de wellness son las siguientes: salud laboral, estado de buena salud, bienestar corporativo o satisfacción laboral.

3.2. Importancia en las organizaciones

Como ha sido mencionado, una comunicación asertiva, la cooperación con el resto de los miembros de un equipo o una persona líder capaz de motivar, guiar e impulsar el desarrollo personal de un individuo pueden ser drivers de un estado de bienestar dentro de la empresa. Es decir, los miembros de una organización que cuentan con estas skills están contribuyendo de forma positiva a su propio bienestar, pero también al de quienes le rodean.

Asimismo, los efectos del wellness también se extenderán a los resultados que alcance la organización en que opera dicho individuo.

Es interesante comprender que, las soft skills contribuyen a crear un clima agradable de trabajo en que los empleados se sentirán más motivados a cooperar entre ellos y, por consiguiente, alcanzarán las metas establecidas de forma más eficiente. Así, el bienestar de los empleados se presenta como un tema de gran relevancia, y cuidar de su salud mental, emocional y física pasa a ser una de las mayores preocupaciones de los dirigentes de las empresas.

Es por ello que cada vez más organizaciones optan por integrar programas, planes o estrategias que incrementen el wellness de sus trabajadores. Estos programas consisten por tanto en ofrecer facilidades para que los empleados se sientan cuidados, seguros y apreciados dentro de la empresa, y la medida en que esta contribuya a que ello se cumpla tendrá un impacto directo en los resultados. Algunas variables sobre las que se puede actuar son la flexibilidad de los horarios, el establecimiento de instalaciones que incentiven la creatividad o el relax de los trabajadores, proponer planes para impulsar la unión y las relaciones entre ellos (excursiones, viajes, torneos de diferentes deportes, cenas de empresa, fiestas...), entre otros ejemplos.

Además, podemos identificar otros beneficios que aporta el bienestar corporativo. A continuación, se exponen algunos de ellos:

- Para una compañía que muestra interés por el bienestar de sus trabajadores será más sencillo mantener la fidelidad de sus empleados y, en términos generales, alargar su permanencia como integrantes de la empresa

- En esta misma línea, será más previsible mantener una baja tasa de rotación ya que los trabajadores se sentirán valorados como el principal activo de la compañía. Además de reducir las renunciaciones, teniendo en cuenta que el wellness también engloba el cuidado de la salud física, habrá menos bajas temporales por enfermedades y ausencias
- Además, mejorar su imagen a nivel interno, facilitando la retención de talento al cuidar de sus empleados, la organización adquirirá una buena imagen de cara al público

A todo ello se debe la creciente atención que las empresas prestan al clima laboral en el que trabajan sus empleados. Si las personas laboran en un clima organizacional agradable y cómodo, tendrán más motivos por los que trabajar unidos y se sentirán más inspirados a la hora de cumplir las tareas propuestas por sus directivos.

Además, según diversos estudios (Kaplan y Norton, 1997), no basta con que una compañía sea eficiente y productiva para ser exitosa en términos corporativos y organizacionales. Para alcanzar estos objetivos, la empresa deberá impulsar los talentos, competencias e incluso la psique y la imaginación de las personas que en ella trabajan. A fin de que conseguir esto, los trabajadores deberán estar contentos y complacidos en su clima laboral. Asumiendo que el nivel en que un empleado esté satisfecho en su empresa podría utilizarse como un medidor de su wellness en el lugar de trabajo, podemos comprender de forma clara el impacto que este tiene en el funcionamiento, las capacidades y el éxito de la misma compañía.

4. ANÁLISIS DE CASOS: IBERDROLA Y PICCOLA

A continuación, se procederá a analizar, en base a los resultados obtenidos a través de entrevistas en profundidad, las diferentes formas en que dos empresas integran los programas de wellness (si los hay) y la importancia que otorgan a las soft skills en sus modelos de trabajo. Resulta relevante apuntar que, a la hora de realizar las entrevistas y analizar los resultados obtenidos, se ha hecho especial énfasis en obtener información acerca de tres skills en concreto: el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Ello

se debe a que se encuentran a la cabeza del ranking de soft skills más valoradas y demandadas en el ámbito laboral, por parte de las organizaciones y sus empleadores.

Para encontrar mayores similitudes entre ambos negocios y poder analizar significativas diferencias, se han escogido dos organizaciones de muy diferente índole, no solo por su principal actividad, sino especialmente por sus dimensiones.

Por una parte, estudiaremos el caso de la famosa empresa Iberdrola. Esta compañía española dedicada a la producción y distribución de energía a nivel internacional, opera en mercados de todo el mundo y tiene un gran prestigio. Es una de las empresas referentes del sector y de las más relevantes a nivel nacional.

En contraste con Iberdrola, se analizará el caso de Piccola. Esta pequeña organización española, con solo un local para la venta y distribución de sus productos, es un negocio familiar conocido a nivel local, sobre todo. Su actividad principal gira alrededor de la cosmética y la belleza.

Procedamos a conocer y analizar cada uno de estos negocios en mayor profundidad antes de estudiar los resultados obtenidos a través de las entrevistas.

4.1. Iberdrola

Fundada hace más de 170 años (en 1992 concretamente), la conocida compañía española Iberdrola es famosa a nivel global por ser una de las principales empresas dedicadas a la producción, distribución y venta de energía en todo el mundo.

Hoy en día se presenta como una de las compañías de mayor capitalización bursátil en la bolsa de todo el mundo. Presentándose ante sus clientes como “la energética del futuro”, Iberdrola se caracteriza por ser innovadora y capaz de anticiparse al cambio. Un claro ejemplo es la oferta de energías renovables, presente en la compañía desde hace varios años.

En cuanto a sus dimensiones, la compañía emplea a más de 40.000 personas, y los activos que comprende están valorados en más de 134.000 millones de euros, lo que le permite extender su negocio a muchos otros países ubicados en diferentes continentes.

Iberdrola ofrece sus servicios a todos aquellos hogares y establecimientos (ya sean oficinas de empresas o cualquier tipo de institución) que los demanden.

Asimismo, Iberdrola es reconocida por la inversión en sus esfuerzos por reducir al máximo las emisiones contaminantes, a fin de mejorar el cuidado ambiental y promover la sostenibilidad. Así lo muestra en el eslogan de su campaña de marketing de este año 2022: “Iberdrola. Por ti. Por el planeta”.

A pesar de contar con oficinas ubicadas en varias partes del mundo, la sede principal de Iberdrola se localiza en el municipio de Bilbao, en el centro de la ciudad.

4.2. Piccola

Piccola es un negocio dedicado a la venta de productos de cosmética, perfumería y belleza en general. Su única sede es una tienda ubicada en la localidad de Guecho, en Las Arenas en concreto. En cuanto a sus inicios, nació en el año 1959 como iniciativa de dos hermanas que se plantearon un doble objetivo. En primer lugar, comenzar un negocio familiar que perviviera a través de los años y cuyo mando pasara de generación en generación. Por otro lado, se pretendía fundar una boutique de referencia en Las Arenas que ofreciera productos “a la última moda” del ámbito de la belleza femenina de lujo (perfumes, cremas, maquillaje e incluso accesorios como pendientes, collares y hasta bolsos entre otros artículos).

Si bien es cierto que en sus inicios Piccola se enfocaba en un público objetivo conformado únicamente por mujeres de edad avanzada, hoy en día podemos afirmar que se dirige a las mujeres de prácticamente todas las edades, e incluso ofrece algunos productos de hombre, como perfumes.

A pesar de comenzar como un pequeño negocio, Piccola comenzó a crecer y a incluir entre los productos ofrecidos a sus clientes, algunos pertenecientes a marcas referentes del sector de la belleza (como Hermes, Natura Bissé, Sisley, Jimmy Boyd o Issey

Miyake). Con los años, la gama de productos que Piccola oferta ha ido aumentando, incluyendo además servicios de tratamientos estéticos ofrecidos a las clientas. Hoy en día, más de 50 años después de su nacimiento, el negocio sigue en plena evolución, enfrentándose a retos como su presencia en las redes sociales e Internet.

Piccola se caracteriza por su esencia juvenil y su relación personal y adaptada a cada uno de sus clientes, basada en el compromiso y la cercanía. Uno de sus puntos fuertes es sin duda la fidelización de sus compradores.

Es importante saber que el negocio tiene una única sede: la tienda ubicada en Las Arenas, desde la que opera desde sus inicios. Asimismo, su actividad se reduce a lo que vende en la propia tienda y, de forma más reciente, a las ventas obtenidas desde su página web. Cabe destacar que Piccola no cotiza en bolsa y que únicamente cuenta con 6 empleadas.

4.3. Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas

Antes de comenzar a analizar los resultados obtenidos, es preciso presentar de forma breve a los sujetos pertenecientes a estas compañías que realizaron las entrevistas. Cabe destacar que en ambos casos se ha optado por escoger empleados que lleven más de 20 años en la organización. De esta forma, es más probable que su visión holística en cuanto a los temas analizados sea más completa y se acerque más a la realidad.

- Entrevista número 1: en el caso de Iberdrola, el entrevistado lleva aproximadamente 24 años trabajando en la empresa. A pesar de que ha pedido que su nombre se mantenga en el anonimato, el puesto que ocupa es de director de Comunicación.
- Entrevista número 2: Por otra parte, la segunda entrevistada forma parte de la plantilla de Piccola desde hace más de 41 años. Habiendo pasado por distintas posiciones dentro del negocio, ahora se identifica como la jefa de este. Su nombre es Soledad Aguirrezábal y, como era de suponer, es parte de la familia fundadora de la marca, al tratarse este de un negocio familiar.

Habiendo conocido más a fondo ambos modelos de negocio a través de la información expuesta junto con las entrevistas, apreciando sus características y peculiaridades, así como algunos detalles acerca de la importancia de las soft skills y el wellness dentro de cada uno de ellos, procedamos a comentar los resultados.

4.3.1. Iberdrola

Importancia de las soft skills: hincapié en el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo

Podemos apreciar que, en el caso de Iberdrola, el desarrollo de las soft skills no pasa desapercibido. Tanto es así, que la propia empresa ofrece para sus empleados distintos programas de formación en estas.

Dicha formación puede llevarse a cabo a través de distintas fórmulas, contenidos y portes. Desde formación al uso, pasando por formación presencial, así como online. Estas siempre vienen dirigidas por expertos que organizan la información que se presta a disposición de los trabajadores y dirigen los diferentes programas.

En cuanto a la formación online, los empleados pueden atender a cursos presentados en las plataformas virtuales de formación de la propia compañía. Es ahí donde tienen, o bien a indicación de la jefatura o bien como iniciativa propia, todos los contenidos que Iberdrola pone a su disposición. Los empleados pueden seleccionar entre un muestrario de distintas temáticas o itinerarios formativos con contenidos relacionados con las soft skills.

Además de lo mencionado, que afecta de forma definitiva sobre el propio rendimiento e incluso sobre la motivación de los empleados, en ocasiones se incluye este tipo de programas dentro de los propios objetivos personales de los trabajadores. De hecho, como recompensa de su cumplimiento, cabe la posibilidad de conseguir una retribución económica al final del ejercicio.

Cabe destacar que estos programas llevan varios años integrados a la compañía. De hecho, Iberdrola entiende las soft skills como una parte indispensable para el desarrollo de sus trabajadores, por lo que trata de implementar cursos que potencien competencias

genéricas como son las habilidades de resistencia al cambio, comunicación o skills de dirección.

Desde Iberdrola, se afirma que los beneficios que aporta el desarrollo de estas skills no solo repercuten en el beneficio para la persona que se forma en ellos, sino que también contribuyen en gran medida a su propio desempeño, incrementándolo.

En Iberdrola se otorga gran importancia al liderazgo, puesto que se considera que engloba necesariamente las otras dos skills propuestas: comunicación y trabajo en equipo. Como bien planteaba el entrevistado, teniendo en cuenta la existencia de diferentes tipos de liderazgo, el que se persigue en la organización, proyectándolo como el idóneo para dirigir a los equipos, es el liderazgo transformacional.

En relación con ello, el sujeto indica que, a pesar de que la comunicación en base al liderazgo puede presentarse en forma autoritaria o indiferente, la más efectiva es la integrativa y democrática, lo cual se encuentra, como se plantea en la profundización de esta skill, en correlación con el liderazgo transformacional. Desde Iberdrola se plantea que esta es la que debe fomentar un líder. Asimismo, se plantea la importancia de que el líder sea capaz de transformar a sus subordinados para que trabajen en equipo.

No obstante, teniendo en cuenta que el entrevistado se encuentra en el Departamento de Comunicación de la compañía, hemos podido profundizar también en el impacto de esta skill, entendiendo que, citando a este sujeto “el dominio del contenido no garantiza el éxito de una presentación, ya que muchas veces es más importante cómo cuentas algo que lo que cuentas como tal”. t

Es interesante analizar un ejemplo aportado por el entrevistado con el que pretende reflejar el apoyo que Iberdrola ofrece a sus empleados en cuanto a ideas innovadoras se refiere. Es decir, el entrevistado afirma que Iberdrola incentiva la innovación de la mano de sus trabajadores y nos ilustra con un caso personal. Este consiste en la creación de una “Titulación Iberdrola”, ideada por este sujeto: un máster en el que se pretendería ofrecer formación de gestión empresarial básica para personas con dedicación deportiva (conocimientos legales, económicos, de marketing y especialmente en lo referido a las soft skills) a fin de explotar su carrera hacia una marca personal. Como vemos, es un ejemplo real que precisamente guarda una relación cercana con el tema abordado por

este trabajo, teniendo además en cuenta que este proyecto se pretende llevar a cabo con la colaboración de Comillas.

Wellness de los empleados

En cuanto al wellness de los empleados, si bien es cierto que Iberdrola apuesta por preservar su bienestar, hemos podido comprobar que no lleva a cabo procedimientos especialmente dedicados a ello. Es decir, a diferencia de otras grandes compañías como CBRE, que cuenta con instalaciones, zonas de “relax” o propone planes a sus trabajadores para contribuir a su “*team building*”, como excursiones; Iberdrola no suele llevar a cabo este tipo de acciones tan concretas. A pesar de ello, la compañía sí que aboga por que todos sus empleados estén a gusto en su puesto y establezcan buenas relaciones entre ellos.

Sin embargo, sí que podemos considerar algunos ejemplos que Iberdrola integra en su negocio como voluntariados o programas participativos, con el objetivo de generar sentido de pertenencia a sus trabajadores. De forma adicional, en ocasiones los empleados tienen acceso a talleres de mindfulness que Iberdrola les ofrece, de la mano de profesionales.

4.3.2. Piccola

Importancia de las soft skills: hincapié en el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo

Como hemos podido comprobar gracias a la información detallada en la entrevista, la comunicación y el trabajo en equipo son de gran relevancia en el funcionamiento del negocio. Por un lado, al tratarse de un equipo pequeño, la comunicación no supone una gran complicación. No obstante, esta skill se presenta como una de las centrales en el funcionamiento del negocio. Del mismo modo, el respeto y la libertad de expresión son elementos fundamentales en Piccola.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que es usual que, al tratarse de un negocio familiar, los problemas ocurridos en el trabajo se extrapolen a la familia. Por consiguiente, esto puede repercutir muy negativamente en el desempeño de las trabajadoras.

En relación con la comunicación, podemos apreciar que la evaluada hace énfasis en la capacidad de escucha, considerándolo un factor indispensable en la relación con sus compañeras. Esta habilidad, que como hemos visto constituye una parte integral de la comunicación, y en este caso es esencial para conocer las circunstancias, opiniones, propuestas y problemas de todas las que forman la plantilla, así como para resolverlos de la forma más efectiva.

Podemos percibir que el liderazgo en este negocio está menos marcado, se le da menor importancia. Sin embargo, según afirma la entrevistada, si tuviéramos que categorizarlo según su estilo, podríamos decir que se trata de un liderazgo democrático.

Cabe destacar un punto en que la entrevistada ha querido ahondar: la innovación. En este sentido, afirma que uno de los factores de éxito del negocio consiste en saber dar paso a las nuevas generaciones en lo que la selección de artículos para vender en la tienda se refiere. Es decir, a la hora de escoger los productos que se ofrecerán en tienda es imprescindible innovar, y más aún en este entorno tan cambiante. Según la entrevistada, “la innovación es lo que realmente ha permitido la supervivencia y éxito de Piccola durante los últimos años”.

Si bien es cierto que Piccola considera importantes las soft skills, el negocio no ofrece a sus empleadas programas de formación y desarrollo en estas.

Wellness de las empleadas

De la misma forma, Piccola otorga gran importancia al wellness. Para asegurar el bienestar de sus empleadas, la clave está en conocer a cada una de ellas por separado, entender cómo responden ante determinadas circunstancias, aceptar sus formas de ser y llegar al fondo de estas para descifrar la mejor forma de hacerles sentir a gusto y conseguir que estén contentas.

En este sentido, la entrevistada afirma que se da gran importancia a la conciliación del trabajo con la vida familiar. La flexibilidad es una de las ventajas que el negocio presenta de cara a sus empleados, siendo las principales encargadas conscientes de que cada trabajador tiene sus propias circunstancias a las que, en cierto modo, es el propio negocio

el que se ajusta. (La entrevistada nos ha permitido comprender esto mejor ilustrándonos con el siguiente ejemplo: el caso de una empleada que se encuentra de baja por estar embarazada. El hijo de la trabajadora en cuestión se enfrenta a problemas al nacer, algo que la empleada comunica a su jefa, quien le permite alargar la baja temporal hasta que el niño esté en buenas condiciones).

Piccola, como hemos podido ver, apoya que el bienestar y la felicidad de la empleada será impulsor de su desempeño. Podemos comprobarlo incluso en el reparto de tareas, para el cual tienen tan en cuenta el bienestar de la empleada que las distribuyen en base a los caracteres y personalidades de cada una (por ejemplo, teniendo en cuenta quien es más paciente, quien tiene mejores habilidades de escucha o a quien se le da mejor supervisar).

De este modo, cada empleada se siente cómoda en aquello que hace, teniendo en cuenta que sus labores están adecuadas a su propia personalidad, capacidades e incluso preferencias.

A pesar de no incluir programas específicos relacionados con el wellness, para contribuir a ello llevan a cabo las siguientes acciones:

- En relación con la actividad principal del negocio, Piccola ofrece a sus empleadas un tratamiento estético gratis a escoger al mes, en la propia tienda
- Por otro lado, para mejorar la cohesión del equipo, Piccola financia una cena de Navidad para todas las empleadas
- Las trabajadoras reciben un descuento especial del 30% en artículos de perfumería y estética y en complementos que se venden en la tienda
- Además de una paga extra en Navidad, las empleadas pueden recibir un pago variable durante esas fechas que se establecerá en función de los beneficios que se obtengan por la venta de productos en las cabinas de estética al realizar los tratamientos de belleza
- Además de los descuentos del 30%, las empleadas podrán adquirir determinados productos a precios especiales, en concreto, a precio de coste
- Por otra parte, las empleadas que no forman parte de la familia (es decir, dos de las seis que hay), reciben por Navidad una cesta financiada por Piccola

5. CONCLUSIONES GENERALES

En base a todo lo anterior podemos afirmar que, si bien es cierto que las habilidades duras nos permiten solucionar cuestiones más técnicas, no debemos olvidar que los problemas no solo se resuelven de manera sistemática. Para ello es imprescindible utilizar métodos flexibles y adaptativos, tales como los que las soft skills proporcionan.

Es por ello por lo que las empresas deberían integrar a sus ambiciones principales, no solo la preparación en los conocimientos más técnicos y especializados en relación con la actividad principal de la organización, sino también la formación de sus empleados en las soft skills. Esto se traducirá en un mejor desempeño de la organización en su conjunto, el desarrollo de profesionales preparados, pero a su vez conscientes del entorno actualizado en el que operan y con cualidades que faciliten las relaciones y cooperación con otros, lo que repercutirá de forma directa en su bienestar..

Por otra parte, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas de los casos, hemos podido observar una clara preocupación por el wellness de los empleados en el lugar de trabajo por parte de ambos negocios. Este concepto, que con el tiempo ha ido ganando importancia al conocer su impacto en el funcionamiento y resultados de la empresa, hace referencia al bienestar de los empleados en el ámbito laboral. A pesar de que cada organización emplea métodos diferentes para contribuir a ello, es evidente la importancia que se le otorga a esta cuestión. Por otra parte, en cuanto a las soft skills, se puede apreciar un interés creciente de cara a su desarrollo e impacto en la misma organización. Esto nos permite deducir que el impacto del wellness, así como de las soft skills, es un hecho evidente en cualquier tipo de organización, sea cual sea su actividad y tamaño, pues ambas variables tendrán una repercusión directa en la rentabilidad y desempeño de los empleados.

A fin de ofrecer una imagen más esclarecedora y resumida de algunas de las diferencias más relevantes en cuanto a determinados aspectos de las soft skills y el wellness laboral en ambos negocios, se expone a continuación un cuadro comparativo. En este se presentan ciertos aspectos considerados importantes por el autor, enfocados en ambas variables.

	<i>Iberdrola</i>	<i>Piccola</i>
<i>Tipo de negocio</i>	Gran empresa multinacional	Pequeño negocio familiar local
<i>Soft Skills</i>		
<i>Programas de formación</i>	Sí, online y presencial. Impartidos por profesionales	No
<i>Inversión de dinero en el desarrollo de las soft skills por parte de los empleados</i>	Sí	No
<i>Integración de las soft skills en los objetivos de los trabajadores</i>	Sí	No
<i>Soft Skills más valoradas por la compañía</i>	Comunicación y Liderazgo	Trabajo en equipo y comunicación
<i>Tipo de Liderazgo perseguido por el negocio</i>	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Democrático
<i>Wellness de los empleados</i>		
<i>Preocupación por el wellness laboral</i>	Sí	Sí
<i>Actividades y programas para mejorar wellness</i>	Si, pocos (voluntariados, talleres de mindfulness...)	Sí, pocos (cenas, descuentos a empleadas...). Importancia de conocer a cada empleada y sus circunstancias personales

Tabla 1: Elaboración propia

Asimismo, según los estudios investigados para este trabajo y gracias a las entrevistas realizadas, podemos descubrir que los programas enfocados en el bienestar laboral se emplean en organizaciones con un número considerable de trabajadores (en general, aquellas que cuentan con más de 50 empleados aproximadamente) (Mattke et al., 2013).

De este modo, las compañías grandes tienden más a integrar este tipo de programas de wellness en sus negocios. Podemos deducir que ello se debe a razones económicas principalmente, puesto que los pequeños negocios con menos recursos suelen tener menos medios para establecerlos y resultaría menos rentable. En el caso de los pequeños

negocios, como vemos en el caso de Piccola, se trata de conseguir un bienestar del empleado en base al modo de tratar al mismo, y no tanto a través de programas o planes.

Relación de las soft skills y el bienestar laboral

Teniendo en cuenta que las personas invierten una gran parte de su vida trabajando, podríamos decir que su desarrollo en el ámbito laboral tendrá un importante impacto en su felicidad. Esto no solo dependerá de los resultados que obtenga; el bienestar y el clima laboral serán de gran relevancia. Es por ello fundamental conseguir que este sea el apropiado.

De esta forma, a mayor desarrollo de las soft skills (que, como hemos visto, son esenciales para el crecimiento profesional hoy en día), mejores serán las oportunidades de trabajo y la permanencia en el mismo.

Esto nos permite llegar a la premisa de que, ante el saber qué hacer, muchas veces prima el saber cómo hacerlo.

Volviendo a la relevancia que se otorga a las soft skills hoy, y siendo cada vez más conscientes de ello, aquellos que consigan desarrollarlas se sentirán más apreciados y valorados por los empleadores. Esto repercute, no solo en la confianza y autoestima del individuo, sino también en su sensación de libertad a la hora de elegir entre varias opciones, acercarse a sus pretensiones y preferencias en el ámbito laboral.

No debemos olvidar además que, el hecho de conseguir un buen rendimiento impacta positivamente en las sensaciones de uno mismo. Asimismo, un buen estado de ánimo facilita la aceptación de las críticas constructivas de otros, lo que permite prosperar y crecer (en este caso en el ámbito profesional).

En definitiva, la integración de programas de wellness unido al desarrollo interno de las soft skills en la organización dará lugar a una psicología organizacional positiva y, no solo permitirá una mejor eficiencia de la empresa a la hora de alcanzar resultados y cumplir objetivos, sino que también influirá en la propia persona, incrementando sus sensaciones positivas. Asimismo, por mucho que las hard skills nos faciliten la

consecución de entrevistas, serán las habilidades blandas las que nos permitan acceder al puesto de trabajo ideal para nosotros.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., y Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195.

Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios gerenciales*, 18(82), 47-55. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n82/v18n82a02.pdf>

Barreto Carrion, J. P., & Izquierdo Henriquez, C. A. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo año 2016*. Recuperado de

https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/3460/1/RE_ADMI_JHON.BARRETO_CESAR.IZQUIERDO_IMPORTANCIA.DEL.COACHING_DATOS.PDF

Bermeo, S. L., Sánchez, J. E. L., & Mur, F. V. (2013). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 3(2), 102-109. Recuperado de

[file:///Users/marianadelaosa/Downloads/kasuarztc,+Revista-FACCEA--2013-II\(1\)-39-46.pdf](file:///Users/marianadelaosa/Downloads/kasuarztc,+Revista-FACCEA--2013-II(1)-39-46.pdf)

Calderón, J. A., & Mousalli, G. M. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 05-18. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>

Cobo Martín, Jose María & Lopez Refojo, Lucía, (2011). Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del Ibex 35.

Conócenos. (2022). Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/conocenos>

Díaz, C. D. R. (2021). *El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA*. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53-66. Recuperado de

<http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33>

El valor de las soft skills (habilidades blandas) en el mercado laboral actual. (2021, 22 abril). Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas>

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>

Gil-Osorio, I. M., e Ibarra-Lopesierra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a10.pdf>

Gómez, F. S. J. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-71382016000300002&script=sci_arttext

González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90423275005.pdf>

Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?format=pdf&lang=es>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
<https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?format=pdf&lang=es>

Izquierdo, M. (2022, 23 enero). Iberdrola lanza la campaña «Por ti, por el planeta» en defensa del medio ambiente. *El Español*. Recuperado de https://www.elespanol.com/enclave-ods/20220123/iberdrola-lanza-campana-planeta-defensa-medio-ambiente/644685606_0.html

Kagan, J., (2022). Investopedia. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>

Kenton, W., (2021). Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>

Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Khodyakov, D., & Shier, V. (2013). Workplace wellness programs study. *Rand health quarterly*, 3(2). Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4945172/>

Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Recuperado de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/81/142>

Muñoz heredia, C. E., & Huacón García, C. E. C. I. L. I. A. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. Recuperado de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUACÓN%20GARCÍA.pdf>

Musicco, G. (2018). Las soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 29, 115-132. Recuperado de <http://www.revistarue.eu/RUE/102018.pdf>

Noriega Gómez, M. G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. *Temas de ciencia y tecnología*, 36 (12), 25-29. Recuperado de https://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

Nosotras. (2022). Piccola. <https://www.perfumeriapiccola.com/nosotras/>

- Ojeda, L. R. (2013). Liderazgo resonante y Soft skills: consideraciones desde la formación profesional. *Horizonte Empresarial*, (11). Recuperado de http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Horizonte_empresarial/article/view/426/420
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2736/2567>
- Ravindranath, S. (2016). Soft skills in project management: A review. *IUP Journal of Soft Skills*, 10(4). Recuperado de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=cb896b1a-f76d-429d-922f-976ac35ce41b%40redis>
- Seetha, N. (2014). Are soft skills important in the workplace? -A preliminary investigation in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 44. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Seetha-Nesaratnam/publication/269813457_Are_Soft_skills_Important_in_the_Workplace_a_A_Preliminary_Investigation_in_Malaysia/links/5d68b14ca6fdccadeae44de1/Are-Soft-skills-Important-in-the-Workplace-a-A-Preliminary-Investigation-in-Malaysia.pdf
- Singer, M.; Guzmán, R.; Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Chile: Escuela de administración Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- Solorio, R. M., & Rosa, M. (2012). Trabajo en equipo. *Subsecretaría de Administración y Finanzas. Dirección General de Recursos Humanos. Departamento de Capacitación y desarrollo de Habilidades*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54951317/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652975304&Signature=SPRck02Ph1uw10FC4AP3E4EC5qLnVsnUEyiWYb2bJ7H5IIQakaBdigGbWBF~fQ5VIALZHesAWfDzaqKsgKyXnd7i6ZQlfPe1xcV0ahCz5a~3rXcmY90zCgOpkSjqQOacBgSm~sd3S5oiwUmTep4iV~gejypLyvAXJ3BClfz75Giq2bBRGYFDjxZul8pRku8mfZeeJm1VTau3vXpHjMCo5ZY2f0Syxrj~Fiddfcg>

[GoL1xLW4dqRGI48O3AkT2KhGKhpplYEAAnGF8bLONG1ZGDrPNAKeXgBsnsNjYuGSAPOv2UWMdIzn~dQUodF4~RLbz6I73Mx9PrS3mo0o0NfuNmcQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/profile/Agus-Purwanto-10/publication/340412466_Hard_Skills_versus_Soft_Skills_Which_are_More_Important_for_Indonesian_Employees_Innovation_Capability/links/5e979b2aa6fdcca7891c232f/Hard-Skills-versus-Soft-Skills-Which-are-More-Important-for-Indonesian-Employees-Innovation-Capability.pdf)

Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Agus-Purwanto-10/publication/340412466_Hard_Skills_versus_Soft_Skills_Which_are_More_Important_for_Indonesian_Employees_Innovation_Capability/links/5e979b2aa6fdcca7891c232f/Hard-Skills-versus-Soft-Skills-Which-are-More-Important-for-Indonesian-Employees-Innovation-Capability.pdf

The soft skills of the future, and the rise of chatbots in HR. (2020, 4 noviembre). Financial Services Blog. <https://financialservicesblog.accenture.com/the-soft-skills-of-the-future-and-the-rise-of-chatbots-in-hr>

Why Soft Skills Will Be Key to Success in the Post-Pandemic Workplace. (2021, 3 mayo). CBRE. <https://www.cbre.com/insights/articles/why-soft-skills-will-be-key-to-success-in-the-post-pandemic-workplace>

7. ANEXO

A continuación, se presenta el listado de preguntas realizadas a día 28 de mayo de 2022, en las entrevistas a los dos empleados de sendos negocios analizados. Estas son las siguientes:

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el negocio?
2. ¿Cuál es su puesto hoy en día?
3. ¿Piensa que hay relación entre el wellness de un empleado y su desempeño?
4. ¿Cómo considera que su empresa contribuye al wellness de los empleados? ¿Podría poner algún ejemplo? (Actividades, planes como comidas o cenas, viajes, descuentos, instalaciones para el relax de los empleados, campeonatos de pádel...)
¿Se emplean programas para mejorar el bienestar y el clima laboral?
5. ¿En la empresa en que trabaja se ofrece algún tipo de programa de formación para potenciar alguna de las soft skills? Si es que sí, usted personalmente, ¿recibe de la empresa algún instrumento/curso/programa para el desarrollo de las soft skills?
6. ¿A qué soft skills se les atribuye, bajo su punto de vista, más importancia dentro de la empresa en que trabaja? Y, ¿entre las siguientes: comunicación, trabajo en equipo y liderazgo? ¿Por qué?
7. En cuanto al liderazgo, si tuviera que clasificarlo entre los estilos expuestos, ¿cuál diría que se ajusta más al que la empresa integra en sus plantillas? ¿Por qué?
8. ¿Hay zonas dentro de su lugar de trabajo dedicadas esencialmente a contribuir al wellness de los trabajadores? (Por ejemplo, instalaciones para relajarse)
9. ¿Cree que las soft skills generan algún tipo de efecto en la actitud y/o cohesión de los empleados? ¿Y en el caso de su empresa?
10. Si hay programas para soft skills, ¿considera que desde la integración de estos programas de desarrollo de soft skills hay diferencias en el funcionamiento y resultados de la compañía? En el caso de que sí, ¿sabría reconocer algunos de estos efectos?
11. Para terminar, ¿quiere añadir alguna explicación, aclaración o comentario?