

Relación de las Habilidades Blandas con el Pensamiento Complejo Organizacional: una aproximación para comprender a las organizaciones contemporáneas

FECHA DE RECEPCIÓN: 27-08-26 / FECHA DE ACEPTACIÓN: 03-09-26

Claudia Berra Barona

PROFESOR INVESTIGADOR, FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Correo electrónico: claudia.berra@uabc.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-4012>

RESUMEN

Las organizaciones contemporáneas se desarrollan en escenarios caracterizados por cambios tecnológicos acelerados, diversidad de actores, incertidumbre, interdependencia y transformación constante de las formas de trabajo. En este contexto, comprender a las organizaciones únicamente como estructuras jerárquicas y predecibles resulta insuficiente. El pensamiento complejo organizacional ofrece una perspectiva que permite reconocer a las organizaciones como sistemas dinámicos en los que las decisiones, relaciones, comportamientos y acontecimientos se encuentran interconectados. Paralelamente, las habilidades blandas han adquirido relevancia debido a que permiten a las personas comunicarse, colaborar, adaptarse, resolver problemas, gestionar emociones y responder ante situaciones inciertas. El presente artículo tiene como propósito analizar la relación conceptual entre el pensamiento complejo organizacional y las habilidades blandas, mediante una revisión narrativa de literatura científica y documentos institucionales publicados entre 2021 y 2025. La revisión permite identificar que capacidades como el pensamiento analítico, la creatividad, la comunicación, la colaboración, la adaptabilidad, el liderazgo, la empatía y la autorregulación constituyen recursos humanos relevantes para afrontar contextos organizacionales complejos. La investigación supone que la complejidad desde la perspectiva de las habilidades blandas debe entenderse como una gestión desde la parte interna del individuo y la forma en la cual construye relaciones y se adapta al entorno que lo rodea, particularmente en el aspecto laboral desde las organizaciones.

Palabras clave: complejidad, habilidades blandas, organizaciones.

ABSTRACT

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological change, a diversity of actors, uncertainty, interdependence, and the constant transformation of work practices. In this context, viewing organizations solely as predictable, hierarchical structures is insufficient. Organizational complex thinking offers a perspective that recognizes organizations as dynamic systems where decisions, relationships, behaviors, and events are interconnected. At the same time, soft skills have gained prominence because they enable individuals to communicate, collaborate, adapt, solve problems, manage emotions, and respond to uncertain situations. This article explores the relationship between organizational complex thinking and soft skills through a narrative review of scientific literature and institutional documents published between 2021 and 2025. The review identifies that capabilities such as analytical thinking, creativity, communication, collaboration, adaptability, leadership, empathy, and self-regulation constitute vital human resources for navigating complex organizational environments. The research posits that complexity, from the perspective of soft skills, should be understood as a process managed from within the individual—encompassing how they build relationships and adapt to their surroundings—particularly within the organizational work context.

Keywords: complexity, soft skills, organizations.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, a lo largo del tiempo, han experimentado cambios y transformaciones; de forma particular a partir de la aparición de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial, la incorporación de la automatización en los procesos de producción, así también como la propia evolución en las expectativas, intereses y perfiles de los empleados, el aumento de fenómenos asociados a la globalización y qué decir del tema generacional, el cual tiene un impacto muy significativo en las relaciones de trabajo, en los perfiles laborales lo cual impacta de forma directa en la productividad y el clima organizacional.

Un cambio que parece pequeño puede generar consecuencias importantes en distintas áreas de una organización. Por ejemplo, cuando una empresa incorpora una nueva tecnología, no solo cambia la manera de realizar algunas tareas. También pueden modificarse las funciones de ciertos puestos, la forma en que se comunican los departamentos y las necesidades de capacitación. Al mismo tiempo, este cambio puede generar dudas o incertidumbre entre los trabajadores.

Esto muestra que un cambio tecnológico no afecta únicamente a la tecnología. También puede tener efectos en las personas, en la cultura de la organización, en su estructura y en la manera en que se toman decisiones. Es decir, un cambio en un área puede provocar

cambios en otras.

Por esta razón, el pensamiento complejo es una forma útil de comprender lo que ocurre en las organizaciones actuales. Desde esta perspectiva, una organización puede entenderse como un conjunto de elementos que están relacionados entre sí y que cambian constantemente.

Las personas, los equipos de trabajo, los procesos, las estructuras, las tecnologías y el entorno se influyen mutuamente. Por ello, lo que sucede en una parte de la organización puede tener efectos en otras áreas. Además, estos efectos no siempre son fáciles de prever si cada elemento se analiza por separado.

Kogetsidis (2021) señala que los problemas complejos requieren formas de pensamiento integradas capaces de considerar diferentes perspectivas y relaciones sistémicas. De manera similar, la literatura reciente sobre gestión del desempeño organizacional plantea que las organizaciones pueden comprenderse como sistemas complejos en los cuales determinados resultados emergen de las interacciones entre diferentes elementos, más que de una única causa identificable (Pavlov & Micheli, 2023).

En este escenario adquieren especial importancia las llamadas habilidades blandas. Aunque existe diversidad conceptual alrededor del término, la literatura suele relacionarlo con competencias de carácter interpersonal, intrapersonal, social, emocional y cognitivo que permiten desenvolverse eficazmente en diferentes situaciones. Marin-Zapata et al. (2022) advierten precisamente que no existe un consenso absoluto sobre la definición de habilidades blandas y competencias, lo que hace necesario precisar su significado dependiendo del contexto de estudio.

Actualmente, capacidades como la comunicación, la colaboración, el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia, la flexibilidad, el liderazgo y la empatía forman parte de las competencias que las organizaciones consideran relevantes. El *Future of Jobs Report 2025* identifica el pensamiento analítico como una de las principales habilidades requeridas por los empleadores y ubica también entre las capacidades centrales la resiliencia, flexibilidad, agilidad, liderazgo, influencia social y pensamiento creativo.

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconoce que las habilidades sociales y emocionales complementan las habilidades cognitivas y tienen relación con diferentes resultados laborales y sociales. La evidencia derivada de su Encuesta sobre las Competencias de los Adultos muestra que estas habilidades contribuyen, de manera independiente, a resultados como empleo, salarios y satisfacción laboral (OCDE, 2025).

A partir de estas consideraciones, el presente artículo aborda la siguiente pregunta: ¿de qué manera se relaciona el pensamiento complejo organizacional con las habilidades blandas en el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas?

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 ¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO COMPLEJO ORGANIZACIONAL?

Comprendamos ahora el sentido del pensamiento complejo organizacional, el cual parte de una idea sencilla: una organización no está formada solamente por departamentos, puestos, reglas y procedimientos. También está integrada por personas que se relacionan entre sí y por diferentes elementos que influyen en su funcionamiento, como los conocimientos, los recursos, la tecnología, la estructura y las condiciones del entorno.

Esta forma de entender a las organizaciones permite dejar atrás una visión en la que cada área se estudia por separado. En lugar de analizar únicamente lo que ocurre dentro de un departamento o en una función específica, busca entender cómo se relacionan las diferentes partes de la organización y cómo lo que sucede en una puede afectar a las demás.

Kogetsidis (2021) señala que los problemas complejos dentro de las organizaciones necesitan ser analizados de manera amplia y considerando el sistema en su conjunto. Esto significa que, para comprender realmente un problema, es necesario tomar en cuenta que las personas pueden tener diferentes formas de verlo y que existen diversas relaciones entre los elementos que participan en esa situación.

Uno de los aspectos más importantes de los sistemas complejos es que todo está relacionado. Las acciones de una persona pueden influir en sus compañeros y, con el tiempo, afectar la manera en que funciona un equipo o se desarrolla un proceso. De la misma forma, una decisión tomada por los directivos puede provocar cambios o respuestas que no se habían previsto en otras áreas o niveles de la organización.

Otra característica es la emergencia. Los resultados organizacionales no necesariamente corresponden a la suma de las características individuales de sus integrantes. Pueden surgir comportamientos colectivos derivados de las interacciones entre ellos. Pavlov y Micheli (2023) utilizan precisamente el concepto de emergencia para replantear la gestión del desempeño organizacional desde una perspectiva de complejidad.

La complejidad también implica reconocer la existencia de múltiples perspectivas. Un mismo problema puede ser interpretado de manera diferente por la dirección, los trabajadores, los clientes o los proveedores. Por ello, el análisis de una situación organizacional requiere capacidad para integrar información diversa.

Por lo tanto, el pensamiento complejo no significa simplemente “pensar más”. Significa pensar las relaciones.

2.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR HABILIDADES BLANDAS EN LAS ORGANIZACIONES?

Las habilidades blandas representan un conjunto amplio de capacidades que intervienen en la manera en que las personas interactúan consigo mismas, con otras personas y con su entorno laboral.

Marin-Zapata et al. (2022) encontraron una importante diversidad conceptual en la literatura sobre habilidades blandas y competencias. Esta diversidad indica que el concepto no debe utilizarse como una categoría rígida, sino como un constructo multidimensional que puede incluir habilidades interpersonales, intrapersonales, cognitivas y socioemocionales.

Entre las habilidades frecuentemente asociadas con este ámbito se encuentran:

Comunicación. Permite intercambiar información, expresar ideas y construir significados compartidos.

Trabajo en equipo. Facilita la coordinación de esfuerzos entre personas que poseen diferentes conocimientos, experiencias y perspectivas.

Liderazgo. Implica influir, coordinar y movilizar a otras personas hacia objetivos comunes.

Empatía. Permite comprender las perspectivas y experiencias de otras personas.

Adaptabilidad. Facilita responder ante cambios y situaciones nuevas.

Creatividad. Favorece la generación de alternativas frente a problemas y desafíos.

Pensamiento crítico y analítico. Permite examinar información, identificar relaciones y valorar diferentes alternativas.

Autorregulación. Facilita gestionar respuestas emocionales y conductuales ante situaciones laborales.

Resiliencia. Contribuye a enfrentar dificultades, cambios y situaciones adversas.

La relevancia de estas capacidades ha aumentado conforme los procesos laborales se vuelven más dinámicos. El Foro Económico Mundial señala que, además de las habilidades tecnológicas, las organizaciones demandan capacidades humanas relacionadas con el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad, el liderazgo, la influencia social y la empatía.

Asimismo, la OCDE (2025) identifica habilidades sociales y emocionales como componentes relevantes del conjunto de capacidades que requieren los adultos para desenvolverse en el trabajo y en la sociedad.

2.3 LA RELACIÓN ENTRE PENSAMIENTO COMPLEJO Y HABILIDADES BLANDAS

La relación entre ambos conceptos puede comprenderse a partir de una premisa: los problemas complejos son problemas humanos además de técnicos.

Una organización puede disponer de tecnología avanzada, sistemas de información y procedimientos eficientes; sin embargo, cuando surge un problema que involucra intereses diferentes, incertidumbre o cambios rápidos, la solución depende también de la capacidad de las personas para comunicarse, colaborar, negociar, interpretar información y adaptarse.

Por ejemplo, una empresa que incorpora inteligencia artificial puede considerar inicialmente que el reto consiste únicamente en seleccionar e implementar una herramienta tecnológica. Desde una perspectiva compleja, el problema es más amplio: la tecnología interactúa con las competencias de los trabajadores, la cultura organizacional, los procesos, el liderazgo, las expectativas laborales y la estructura de toma de decisiones. Es justo en este punto, en donde aparecen las habilidades blandas: el pensamiento complejo permite comprender la situación como un sistema, mientras que las habilidades blandas facilitan actuar dentro de ese sistema.

Esta relación puede representarse conceptualmente de la siguiente manera:

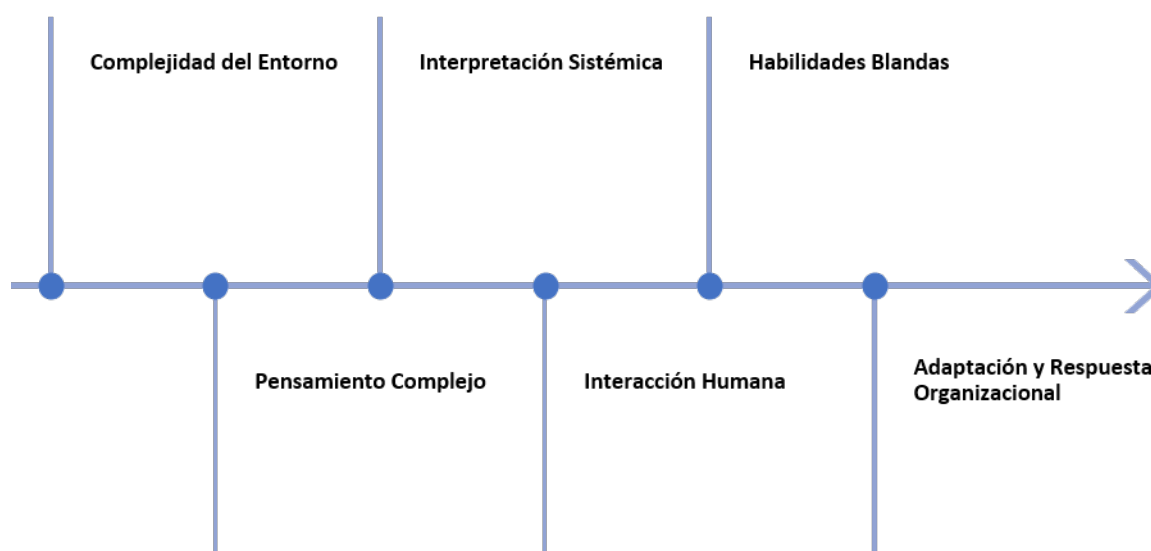


FIGURA 1. RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL PENSAMIENTO COMPLEJO ORGANIZACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA.

No se trata de afirmar que las habilidades blandas “eliminan” la complejidad. La complejidad forma parte de la naturaleza de determinados sistemas organizacionales. Más bien, estas

habilidades pueden proporcionar recursos individuales y colectivos para desenvolverse dentro de ella.

La revisión realizada por Hamzah et al. (2025) muestra que contar con habilidades blandas no significa necesariamente que estas se utilicen en el trabajo. Los autores identificaron 69 factores que pueden influir en la manera en que estas habilidades se trasladan al comportamiento laboral y, a partir de ello, propusieron el Modelo COM-B, que considera tres elementos principales: la capacidad, las oportunidades y la motivación de las personas.

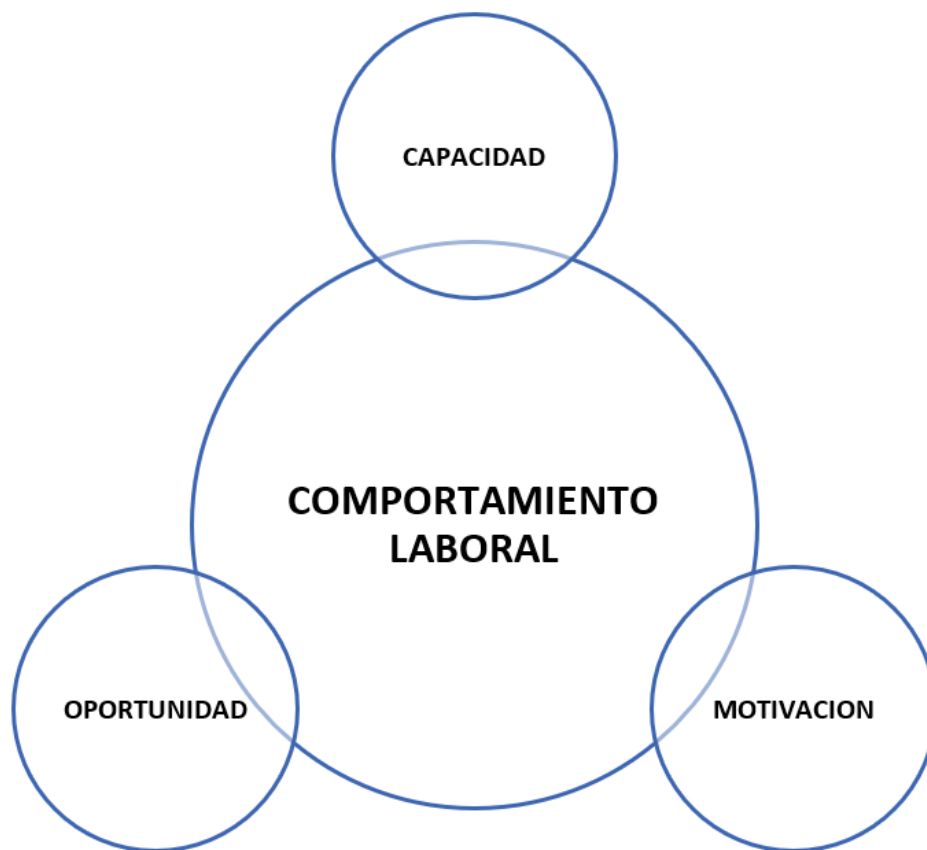


FIGURA 2. MODELO COM-B. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA LITERATURA REVISADA.

Esta perspectiva ayuda a entender que aprender o desarrollar una habilidad es solo una parte del proceso. Para que realmente se refleje en la forma de actuar dentro de una organización, también es necesario que existan condiciones que permitan ponerla en práctica. Por ello, el ambiente de trabajo, las relaciones entre las personas y las oportunidades que ofrece la organización pueden facilitar o dificultar que las habilidades blandas se conviertan en comportamientos visibles en el trabajo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de esta revisión muestran que existe una relación importante entre la forma en que funcionan las organizaciones y las habilidades que necesitan las personas para desenvolverse en ellas. Los estudios revisados coinciden en que las organizaciones actuales enfrentan situaciones cada vez más cambiantes, en las que intervienen diferentes personas, procesos, tecnologías y condiciones del entorno. Por esta razón, no basta con contar únicamente con conocimientos técnicos. También son necesarias habilidades que permitan comprender las situaciones, relacionarse con otras personas y responder ante los cambios.

Kogetsidis (2021) señala que los problemas organizacionales complejos requieren una visión amplia de las situaciones. Esto implica no analizar los problemas desde un solo punto de vista, sino considerar cómo se relacionan sus diferentes elementos. Esta forma de entender las situaciones se vincula con habilidades como el pensamiento analítico, la comunicación, la colaboración y la capacidad para escuchar y considerar diferentes perspectivas.

Otro aspecto importante que surge de la revisión es que los resultados de una organización no dependen solamente de lo que hace cada persona de manera individual. Pavlov y Micheli (2023) explican que, desde la perspectiva de la complejidad, el desempeño puede surgir de la interacción entre las diferentes partes que forman una organización. En otras palabras, los resultados están relacionados con la manera en que las personas, los procesos, las estructuras y otros elementos trabajan e interactúan entre sí.

Esto permite entender las habilidades blandas desde una perspectiva más amplia. La comunicación, por ejemplo, no solo ayuda a que una persona exprese sus ideas con claridad; también puede facilitar la coordinación entre diferentes áreas y personas. De la misma manera, el liderazgo no depende únicamente de quien ocupa un puesto de autoridad. También puede surgir de la capacidad de influir, colaborar y generar acuerdos con otras personas.

La transformación tecnológica también ha aumentado la importancia de las habilidades humanas. El Future of Jobs Report 2025 identifica entre las habilidades relevantes para el trabajo el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, el liderazgo y la influencia social. Asimismo, señala que se espera un aumento en la importancia del pensamiento creativo y del pensamiento sistémico.

Estos datos muestran que la tecnología no elimina la necesidad de las habilidades humanas. Por el contrario, los cambios tecnológicos están generando entornos de trabajo en los que es necesario combinar los conocimientos digitales con capacidades que permitan analizar situaciones, adaptarse, comunicarse y trabajar con otras personas.

La revisión también muestra que las habilidades blandas no se expresan de la misma

manera en todos los contextos. Hamzah et al. (2025) encontraron que el hecho de recibir capacitación y desarrollar una determinada habilidad no significa que esta se utilice automáticamente en el trabajo. Para que una persona pueda aplicar lo aprendido en su actividad cotidiana influyen factores relacionados con su capacidad, las oportunidades que encuentra en su entorno y su motivación.

Este planteamiento se relaciona directamente con el pensamiento complejo organizacional, ya que permite reconocer que el comportamiento de una persona también está condicionado por el ambiente en el que trabaja. Por ejemplo, una persona puede tener buenas habilidades de comunicación y colaboración, pero si trabaja en una organización donde existe poca participación y las decisiones se concentran en los niveles superiores, puede tener pocas oportunidades para expresar y utilizar esas habilidades.

Por lo tanto, estudiar las habilidades blandas únicamente desde las características individuales de los trabajadores ofrece una visión limitada. También es necesario observar las condiciones de la organización y la manera en que estas facilitan o dificultan que las personas pongan en práctica sus capacidades.

La evidencia presentada por la OCDE (2025) también aporta elementos para comprender esta relación. Sus resultados muestran que las habilidades sociales y emocionales se relacionan con diferentes aspectos de la vida laboral, entre ellos el acceso al empleo, los ingresos y la satisfacción con el trabajo. Esto refuerza la importancia de considerar estas habilidades como parte del desarrollo de las personas y no solamente como capacidades complementarias a los conocimientos técnicos.

La revisión permite comprender la relación entre pensamiento complejo organizacional y habilidades blandas a partir de tres niveles que están conectados entre sí.

En el nivel individual, las personas necesitan capacidades cognitivas y socioemocionales que les permitan comprender situaciones, analizar problemas, adaptarse y tomar decisiones.

En el nivel relacional, estas habilidades se ponen en práctica en la interacción con otras personas. La comunicación, la colaboración, el liderazgo y la negociación permiten construir acuerdos y coordinar acciones.

En el nivel organizacional, las acciones individuales y las relaciones entre las personas forman parte de procesos más amplios. La manera en que estos elementos se conectan puede favorecer la capacidad de la organización para responder ante los cambios y enfrentar problemas complejos.

Desde esta perspectiva, las habilidades blandas no deben entenderse únicamente como características personales. También forman parte de las relaciones y dinámicas que se construyen dentro de las organizaciones. Esto permite comprender por qué el desarrollo de estas habilidades puede tener efectos que van más allá de la persona y contribuir a la

manera en que los grupos y las organizaciones responden ante situaciones de cambio y complejidad.

Por lo tanto, el pensamiento complejo organizacional y las habilidades blandas pueden entenderse como fenómenos complementarios: el primero proporciona una forma de interpretar las interacciones, mientras que las segundas proporcionan recursos para actuar dentro de esas interacciones

4. CONCLUSIONES

El análisis realizado permite señalar que el pensamiento complejo organizacional es una forma útil de comprender lo que sucede en las organizaciones actuales, especialmente en aquellas que enfrentan cambios tecnológicos, situaciones de incertidumbre, diferentes grupos de interés y transformaciones constantes.

Las organizaciones no funcionan como sistemas en los que todo puede predecirse con facilidad. Lo que ocurre en ellas depende de la relación entre las personas, las estructuras, las tecnologías, los procesos y las condiciones del entorno. Por esta razón, para comprender los problemas organizacionales es necesario observar diferentes elementos al mismo tiempo y considerar que cada uno puede influir en los demás.

En este contexto, las habilidades blandas tienen un papel importante porque ayudan a las personas a relacionarse, manejar las diferencias, comunicarse de manera efectiva, trabajar con otros, adaptarse a los cambios y buscar soluciones ante diferentes problemas. La relación entre ambos conceptos puede entenderse de una manera sencilla: el pensamiento complejo ayuda a comprender a la organización como un sistema en el que todo está relacionado, mientras que las habilidades blandas permiten que las personas interactúen y actúen dentro de ese sistema.

La literatura reciente también muestra la importancia de habilidades como el pensamiento analítico, la creatividad, la capacidad de adaptación, la resiliencia, el liderazgo, la influencia social, la empatía y la colaboración. Estas capacidades adquieren especial importancia en entornos laborales que cambian constantemente y en los que las personas deben responder a situaciones nuevas.

Sin embargo, es importante no pensar que desarrollar habilidades blandas, por sí solo, resolverá los problemas de una organización. La manera en que estas habilidades pueden utilizarse depende también de las condiciones en las que trabajan las personas, como la estructura de la organización, su cultura y la forma en que se establecen las relaciones entre sus integrantes.

Por lo tanto, estudiar de manera conjunta el pensamiento complejo organizacional y las habilidades blandas puede ayudar a desarrollar una visión más amplia de las

organizaciones. Esta perspectiva permite comprender mejor los procesos como la adaptación, la innovación, el liderazgo y la gestión del cambio, considerando no solo las estructuras y los procesos, sino también las relaciones y las capacidades de las personas que forman parte de la organización.

5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La principal limitación de este artículo es su carácter teórico y documental. Al no contar con una base de datos empírica, no es posible establecer relaciones causales ni presentar coeficientes estadísticos que demuestren la relación entre pensamiento complejo organizacional y habilidades blandas.

Una segunda limitación corresponde a la diversidad conceptual existente alrededor del término habilidades blandas. La revisión de Marin-Zapata et al. (2022) evidencia que la literatura utiliza diferentes definiciones y marcos teóricos, situación que puede dificultar la comparación directa entre investigaciones.

Una tercera limitación está relacionada con la medición. Tanto el pensamiento complejo como las habilidades blandas incluyen dimensiones que pueden resultar difíciles de observar mediante instrumentos de autoinforme. Por ello, investigaciones posteriores podrían complementar los cuestionarios con entrevistas, observación, evaluación 360 grados o indicadores organizacionales.

Finalmente, la evidencia disponible sobre capacitación y transferencia de habilidades blandas indica que desarrollar una competencia durante un proceso formativo no garantiza necesariamente su aplicación posterior en el trabajo (Hamzah et al., 2025). Por esta razón, futuras investigaciones deberían incorporar diseños longitudinales que permitan observar la evolución de estas capacidades y su relación con resultados organizacionales.

REFERENCIAS

- Coelho, M. J., & Martins, H. (2022). The future of soft skills development: A systematic review of the literature of the digital training practices for soft skills. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 18(2), 78–85. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1135576>
- Hamzah, H. A., Marcinko, A. J., Stephens, B., & Weick, M. (2025). Making soft skills 'stick': A systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 237–250. <https://doi.org/10.1080/01359432X.2024.2376909>
- Kogetsidis, H. (2021). Systems methodologies for handling problem complexity. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1814–1825. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2931>
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16, 969–1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- OECD. (2023). *Social and emotional skills: Latest evidence on teachability and impact on life outcomes*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ba34f086-en>
- OECD. (2025). *Skills that matter for success and well-being in adulthood: Evidence on adults' social and emotional skills from the 2023 Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6e318286-en>
- Ogunrinde, A. (2022). The effectiveness of soft skills in generating dynamic capabilities in ICT companies. *ESIC Market*, 53(3), e286. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.286>
- Pavlov, A., & Micheli, P. (2023). Rethinking organizational performance management: A complexity theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(6), 899–915. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2022-0478>
- Romero Carrión, V., Bedón Soria, Y., & Franco Medina, J. (2022). Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 23–38.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.