

**Politécnico Gran Colombiano**

**Negocios Internacionales**

**La línea de negocios internacionales seleccionada: Innovación social y educativa**

**Diagnóstico de la percepción de las habilidades blandas por parte de los teletrabajadores y los estudiantes remotos durante la pandemia.**

**Diagnosing the perception of soft skills by teleworkers and remote learners during the pandemic.**

**Estudiante**

**Tomas Santiago Suárez Pinzón**

**Directora de Proyecto**

**Maria Gloria González Molina**

**Bogotá, 26 de Noviembre de 2022**

**Diagnóstico de la percepción de las habilidades blandas por parte de los teletrabajadores y los estudiantes remotos durante la pandemia.**

**Resumen**

Durante el 2020 se evidenciaron cambios inéditos en la economía mundial y en la forma de trabajar. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó al coronavirus como una pandemia y exhortó a los gobiernos de todo el mundo a tomar medidas contundentes para prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública como el confinamiento en muchos países (OMS, 2020). Las organizaciones han tenido que tomar decisiones y medidas de manera rápida para que los trabajadores operen de forma remota luego de la decisión de los gobiernos de implementar las restricciones de cuarentena en todo el mundo, ocasionando cambios en la movilidad y el cierre temporal de los lugares de trabajo. El propósito de esta investigación es identificar las competencias comportamentales, habilidades blandas o *soft skill* que están requiriendo las personas en esta época de pandemia y que son claves para un desempeño exitoso en las organizaciones. Se pretende comprender los desafíos que experimenta el personal que trabaja desde casa. Se busca proveer información útil que sustente la toma de decisiones organizacionales basados en la percepción de las habilidades blandas en las organizaciones, teniendo en cuenta la modalidad de estudio y otros factores. Existe una alta variedad de textos enfocados en la innovación en tiempos de crisis y cómo dar la vuelta a una situación de recesión global en este caso debido a la pandemia de la COVID-19. En el resultado se observa que las habilidades de comunicación son percibidas con un mayor nivel de dificultad por la mayoría de los encuestados. Es esencial desarrollar habilidades de comunicación y utilizarlas como herramientas para innovar socialmente, considerando el teletrabajo como una transformación de las condiciones previas.

## Palabras Clave

Habilidades blandas, trabajo remoto, trabajo presencial, pandemia

## Tabla de Contenido

	<b>Pág</b>
Resumen	1
Palabras Clave	1
Introducción	4
Problema de investigación	5
Marco Teórico	7
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Revisión de Literatura	9
Metodología	13
Instrumento	13
Tipo de investigación	15
Diseño de la investigación	15
Población	15
Muestra	16
Procedimiento	16
Discusión de Resultados	18
Conclusiones	25



## Lista de Gráficas y Tablas

GRÁFICA 1. Clasificación niveles de dificultad percibidos en las habilidades blandas FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2021)	14
GRÁFICA 2. Población Encuestada según nivel de estudios y tipo de trabajo. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, DATOS DEL PROYECTO (2021).	16
GRÁFICA 3. Porcentaje Población Según Nivel de Estudios. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, DATOS DEL PROYECTO (2021)	17
GRÁFICA 4. Población Según Tipo De Trabajo. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, DATOS DEL PROYECTO (2021)	18
GRÁFICA 5. Edad de los respondientes. FUENTE: DATOS DEL PROYECTO	18
GRÁFICA 6. Habilidades Blandas y su respectivo nivel de dificultad, presencial. FUENTE: DATOS DEL PROYECTO	19
GRÁFICA 7. Habilidades blandas y su respectivo nivel de dificultad, remoto. FUENTE: DATOS DEL PROYECTO	20
GRÁFICA 8. Top 3 participación de respondientes Habilidades Blandas Modalidad Presencial. FUENTE: DATOS DEL PROYECTO	20
GRÁFICA 9. Habilidades blandas modalidad remoto o en casa FUENTES: DATOS DEL PROYECTO	21
GRÁFICA 10. Competencias blandas que se requieren en esta época de pandemia en su trabajo para lograr un desempeño integral y aportar a la organización. FUENTES: DATOS DEL PROYECTO	22
TABLA 1. <b>Tabla 1. Encuestados versus el tipo de trabajo.</b> FUENTES: DATOS DEL PROYECTO	18

## Introducción

El término competencia corresponde a un concepto amplio, que trasciende la simple capacidad de realizar una determinada tarea con base en conocimientos previos o habilidades prácticas; tal como lo plantea Raciti (2018) hace referencia a los lineamientos de la OCDE destacando las habilidades blandas como las capacidades y saberes profesionales y relacionales, claves para gestionar las relaciones entre el individuo y su entorno. Los participantes de este estudio fueron escogidos utilizando un muestreo de juicio o *judgement sampling*, se escogió un método de muestreo no probabilístico para este estudio por la limitación de la población alcanzada por la encuesta online. Se buscó implícitamente escoger aquellos individuos que cumplieran con las características de ser ya sea trabajadores o estudiantes. Esta técnica se soporta en el criterio del investigador al escoger todos aquellos sujetos que sean relevantes, como en este caso de estudio se busca evaluar el modelo de trabajo y su relación con el Covid, características tales como la ubicación geográfica, la institución educativa o los detalles de la empresa donde se trabaja no se consideraron en este estudio. El estudio se aplica a través de una encuesta virtual a trabajadores y estudiantes seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por bola de nieve, para determinar los obstáculos que han tenido que superar para continuar realizando sus labores en el teletrabajo, el trabajo remoto, el estudio remoto a las cuales las organizaciones se han adaptado para hacer frente a la pandemia del Covid-19 y ajustarse a la nueva normalidad que exige el mercado laboral y estudiantil.

Esta investigación indaga en la transformación que sufrieron las habilidades blandas al ser introducidas en un nuevo ambiente, en donde la comunicación necesita de la ayuda de herramientas tecnológicas para llevarse a cabo, a través de video plataformas, chats y correo electrónico los empleados y estudiantes interactúan con sus pares, colaboradores, superiores y esto demanda el desarrollo de habilidades blandas tales como el trabajo en equipo, la comunicación y el manejo del tiempo entre otras competencias requeridas, en la búsqueda de mantener buenas relaciones interpersonales y un alto compromiso con los objetivos organizacionales. Según Cardona, Del Rio (2019) existen factores que influyen en la curva de aprendizaje y adaptación a esta nueva realidad, entre ellos, la edad de los participantes, el nivel educativo, el rol que desempeñan y el área al que pertenecen. Mediante este proyecto se pretende obtener resultados de investigaciones previas sobre competencias blandas y trabajo en casa, establecer conclusiones propias sobre el tema y corroborar si

las habilidades blandas contribuyen a la dinámica organizacional actual. Principalmente el proyecto se enfoca en probar las hipótesis de las relaciones existentes entre el aumento de la dificultad de las habilidades blandas, comparando el trabajo en casa y el trabajo presencial, tanto otros factores que pueden influenciar el desempeño. Se observa en el resultado que, de las 12 habilidades planteadas en el estudio, hay algunas que son percibidas como más complejas de desarrollar que otras como lo son las habilidades de comunicación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos y relaciones personales ya que la pandemia impuso ciertas condiciones que dificultan trabajar en equipo, por el distanciamiento social o analfabetismo tecnológico. También es relevante notar que el manejo de conflictos personales puede incrementar, ya que la comunicación escrita en ocasiones existe mayor nivel de complejidad a la hora de percibir la intención del remitente y esto puede llevar a malentendidos. Se pretende dar un sustento a la toma de decisiones basado en su experiencia de los años en que se ha vivido durante la pandemia.

#### **Problema de investigación**

Los efectos de la pandemia Covid 19, son más de los que se consideran a primera vista. Según (Bijani et al, 2021) la crisis del Coronavirus, afectó múltiples áreas, como la cultural y la social, además del grave impacto económico que se observa. Debido a esto en el estudio realizado por el autor, se deben proponer diferentes soluciones para abordar esta crisis. Los desafíos que se deben superar se pueden dividir en 4 grupos, los restos estructurales, los restos culturales, los retos educacionales y los relacionados a la complejidad del covid-19.

La coyuntura de crisis económica y financiera que ha caracterizado el cambio de década y la pandemia han acelerado la necesidad de emprender acciones en torno a la innovación social, como el rápido desarrollo de habilidades blandas para el teletrabajo que aporten soluciones de carácter novedoso, al mismo tiempo que presenten rasgos de tipo social (Morales, 2008).

El impacto del Covid-19 resonó generando cambios trascendentales en la manera en que se realizan a diario las labores. Ninguna de las industrias, comercios e instituciones educativas quedaron exentas de verse forzadas a reaccionar a este evento inesperado, el cual, entre muchas de sus consecuencias, forzó a las comunidades previamente establecidas en oficinas, salones de conferencias

e incluso clínicas especializadas, a mudar la mayoría de las interacciones presenciales hacia interacciones remotas, desde el hogar. Los cambios a los cuales las personas se tuvieron que adaptar, convirtieron habitaciones en salones operacionales, salas familiares, en salones de clase, debido a la cuarentena estricta impuesta por las naciones a nivel global.

La pandemia del COVID-19 plantea muchos retos, de acuerdo a (Khilnani et al, 2020) entre ellos la necesidad de adaptarnos a nuevas formas de comunicación no presenciales y en el camino a superar este reto, salen a la luz las desigualdades digitales preexistentes, que dificultan el acceso incluso a una de las unidades más básicas de las cuales todos debieran tener acceso como lo es la E-salud. El mundo no es el mismo lugar que era ayer, las condiciones laborales y educativas que se acostumbraban no son una posibilidad en este momento, el liderazgo cara a cara, la transmisión de conocimiento a través de grupos de trabajo dirigidos por un profesor a tiempo real, en frente del salón de clases, expresándose no solo con su hablar, sino con sus gestos y enfatizando con el movimiento de sus manos, ha pasado a una comunicación a través de cámara web, en donde muchas veces solo es visible la parte superior de las personas eliminando la posibilidad de enfatizar las conversaciones con movimientos de las manos, esta situación obliga a la adaptación a una forma de liderazgo y aprendizaje remoto. Investigaciones recientes han realizado avances importantes al establecer conexiones entre las desigualdades digitales asociadas con la pandemia y la importancia de fortalecer nuevas *soft skills* que impactan el aislamiento social, el teletrabajo y el aprendizaje, destacando que las habilidades digitales son fundamentales para reducir el aislamiento social y participar en el teletrabajo. (Khilnani et al, 2020). Estos problemas también son importantes de analizar para el teletrabajo en adultos mayores (Quan-Haase, et al., 2017) a la luz de la brecha cada vez mayor entre las personas jóvenes y mayores en todo el mundo (Schumacher y Kent, 2020). Como hemos visto, también se producen brechas de aprendizaje, así como disparidades de habilidades y competencias, entre los estudiantes desfavorecidos. Futuras investigaciones pueden analizar cómo las “brechas de tareas” existentes (Santillana, et al., 2020) pueden traducirse en brechas de aprendizaje más grandes durante la pandemia. Para los estudiantes y teletrabajadores, los problemas de oportunidades de aprendizaje disminuidas también pueden afectar negativamente y generar brechas de aprendizaje más amplias con consecuencias potencialmente para toda la vida, particularmente en términos de entrada en el sistema (Robinson, 2020). La privacidad es otro terreno fértil para la investigación futura, ya que los estudiantes y los teletrabajadores por igual han informado de una mayor vulnerabilidad cuando otros pueden ver en sus vidas privadas y entornos domésticos de formas que ponen a las personas socioeconómicas más



bajas en riesgo de estigma (Robinson y Gran, 2018), lo que requiere trabajar en las mejores prácticas (Chen y Wellman, 2009).

Al analizar los hechos mencionados, surge entonces la pregunta de investigación: **¿Cuál es el nivel de dificultad atribuido a ciertas habilidades blandas, por estudiantes y trabajadores, en el aislamiento generado por la pandemia del Covid-19?**

### **Marco Teórico**

El concepto de Habilidades Blandas surge a raíz de que la Marina de Guerra en América del Norte promovió en 1959 el desarrollo de un entrenamiento para sus soldados con el fin de evaluar y medir las habilidades necesarias para mejorar la interacción y el desempeño de sus miembros en su especialidad militar. Más adelante Nicholas Humphrey expresó que la inteligencia social define a los humanos más que la inteligencia cuantitativa. No existe duda que los soft skills son relevantes en el mundo profesional, una prueba de ello es que Google, afirma que los soft skills comparados con las habilidades tecnológicas, conforman siete de las ocho habilidades que permiten a sus empleados destacar (Strauss, 2017). Según Alles, 2005 las habilidades blandas hacen referencia a “características de la personalidad, convertidas en comportamientos que generan un rendimiento exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29), en resumen, son cualificaciones de la personalidad que posibilitan realizar de manera asertiva las tareas determinadas. En 1996, la expresión “habilidades blandas” en la educación, comienza a definirse como habilidades del siglo XXI, habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales o blandas (Murnane y Levy, 1996). Cabe resaltar que registra términos como competencias para la empleabilidad o habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales. Según McGuire et al (2021) enseñar soft skills no es nada fácil, pero las habilidades blandas son necesarias para apoyar a los trabajadores en sus interacciones con otros, esto como parte del proceso de la ejecución segura de tareas. Hoy en día en el mundo empresarial, se da mayor relevancia a las habilidades blandas de los empleados (Newman, Chutes & Ladders, 2006).

A diferencia de las habilidades físicas, que aunque no son rápidas de desarrollar, muchas veces son obtenibles siguiendo una serie de ejercicios de memoria muscular, existen varios métodos para

crear una rutina mecánica en donde se pueda obtener profesionalismo en una actividad física muchas veces toma mucha perseverancia pero es obtenible, mientras que para las habilidades blandas no existe una rutina o una serie de pasos a seguir que se tengan que hacer cierto número de veces al día para desarrollar por ejemplo, manejo del tiempo es por esto que desarrollar habilidades blandas en la práctica es tan complicado.

Las habilidades blandas adecuadas están muy relacionadas con la obtención de un buen rendimiento en el trabajo. McGuire et al (2021) expone como una importante compañía decidió intervenir las habilidades blandas de sus trabajadores desarrollando un entrenamiento con duración de 4 horas que enfatiza las conversaciones difíciles entre trabajadores y sus jefes inmediatos. De esta manera busca desarrollar las habilidades de comunicación y el trabajo en equipo. Un entrenamiento en situaciones que se presentan todo el tiempo, en la vida profesional y saber manejar una conversación incómoda, puede disminuir estrés de los trabajadores y mantenerlos motivados en consecuencia mantener la producción alta. Según Vásquez et al (2020), el Covid-19 forzó a empleados y estudiantes a trabajar y estudiar remotamente, incrementando la preexistente necesidad de desarrollar las habilidades blandas de las personas para hacerlos laboralmente competentes, especialmente a aquellos profesionales o técnicos que se vieron más afectados por el desplazamiento de trabajar presencialmente en oficinas en espacios de trabajo agrupados, a realizar las mismas labores de manera aislada a través de plataformas tecnológicas introducidas como respuesta a la pandemia.

England et al (2020) también demuestra estar de acuerdo con la posición de que enseñar soft skills presenta un gran reto, ya que evaluar las habilidades blandas del estudiante puede ser subjetivo. Para poder evaluar el rendimiento de los Soft Skills, England et al (2020), adoptó un marco de trabajo, que permitiera dar expectativas claras a los estudiantes y así evaluarlos consistentemente. Como asegura Quilici (2021) las habilidades blandas son necesarias para realizar decisiones cruciales. Teniendo en cuenta que la cantidad de decisiones a nivel empresarial que se pueden tomar hoy en día con los avances tecnológicos, comparativamente al pasado donde las opciones eran más limitadas, no basta solo con tener habilidades técnicas, sino las habilidades blandas que permitan tomar decisiones acertadas, son importantes para el rendimiento y éxito profesional hoy en día.

Para fines de este estudio, los investigadores que diseñaron y validaron el instrumento de medición, determinaron que las doce (12) habilidades blandas más importantes a tener en cuenta son:

Pensamiento analítico y crítico, toma de decisiones, adaptación al cambio, manejo de conflictos y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, inteligencia emocional, integridad personal, ética, manejo del tiempo, creatividad e innovación, liderazgo. Adicionalmente se realizó una pregunta a los encuestados, que pedía valorar el nivel de exigencia de las habilidades blandas en el trabajo remoto o en casa, utilizando plataformas de videoconferencias

### **Objetivo General**

Identificar los niveles de dificultad atribuidos a ciertas habilidades blandas, por estudiantes y trabajadores, en el aislamiento generado por la pandemia del Covid-19

### **Objetivos Específicos**

- Diseñar un instrumento de medición para identificar el nivel de exigencia en el desarrollo de las habilidades blandas, atribuido por estudiantes y trabajadores.
- Establecer el porcentaje de los encuestados, que por motivo de la cuarentena presentada durante la pandemia Covid-19, cambió su modalidad de trabajo de presencial a virtual.

### **Revisión de Literatura**

En este apartado se revisan las investigaciones surgidas a raíz del Covid-19 en la búsqueda del impacto del teletrabajo en estudiantes y trabajadores y la importancia de fortalecer o desarrollar habilidades tanto digitales como blandas en esta nueva era digital. En una encuesta de 192 empleados que trabajaban remoto desde su hogar debido a las medidas de cuarentena, Bahman y Al-Enzi (2020) afirman que la mayoría de los empleados encuestados comparten la idea de que las antiguas condiciones de trabajo "ACT" deben ser replanteadas, los empleados dejaron claro que apreciaban la flexibilidad de las nuevas condiciones de trabajo "NCT" y que además habían encontrado resultados positivos, de la falta de presencialidad. Según Bloom et al (2021) la pandemia fue una especie de

experimento social a gran escala, en donde el lapso mayo a diciembre de 2020, un 50% de las horas pagas fueron dadas desde asa. No existen dudas que las reglas de juego han cambiado y es deber adaptarse a unas nuevas condiciones de trabajo y de estudio. Además de los retos ya mencionados, sobre una sociedad en donde existen abismales diferencias entre los ingresos de las personas, generando desigualdades digitales, la adaptación de nuevas tecnologías también tiene otros baches que superar en el camino. De hecho, entre estos retos está la resistencia de la naturaleza humana a adoptar nuevas tecnologías y la falta de comprensión o conocimiento de estas mismas, acompañada por una la falta de ética de algunos de los empleados (Rana et al, 2021). Cabe notar, la relevancia de los trabajos tradicionales ha disminuido y la cuarentena estricta no solo aceleró la respuesta de las personas y compañías hacia el desarrollo digital sino que convirtió a muchos trabajos digitales como una fuente de trabajo segura.

También se considera que las fuentes de ingreso de los trabajos digitales van a superar a aquellos presenciales (Nagel, 2020). Aprender a comunicarse efectivamente es esencial en una era donde tenemos que transmitir ideas a través de plataformas de videoconferencia. A medida que se desempeña un trabajo o un grupo de estudio remoto se va a necesitar saber ponerse en el lugar de la persona al otro lado de la pantalla. De acuerdo a (Davis y Rebelsky, 2019) en una serie de proyectos comunitarios, vieron resultados positivos en el desarrollo de los *soft skills* de estudiantes de ingeniería de software, cuando les asignaban un tutor remoto, que no solo los acompañaba a resolver las áreas técnicas de estos proyectos, sino a encarar los retos de comunicarse con un cliente que no maneja la tecnicidad del proyecto, mejorando las habilidades de comunicación en los estudiantes, la cual se considera tan importante como las habilidades técnicas con las cuales los estudiantes ya contaban. Esto se traduce en que no se vincula a jóvenes en Colombia, por no contar con habilidades blandas –o *soft skills*–, que son competencias asociadas con la capacidad del individuo para, entre otras condiciones, socializar, comunicarse, trabajar en equipo, adaptarse al cambio, solucionar problemas, dominar las TIC, ser tolerantes y asertivos en la toma de decisiones. Cimanti, (2016), citado por Rueda & Portilla, (2019).

La pandemia del COVID-19 ha revelado deficiencias en la estructura a nivel global de la gobernanza en la salud en cuanto al control de enfermedades infecciosas. La pandemia disparó una serie de controles a nivel nacional con carencia de respuestas coherentes por parte de los mismos controles. (Giovanni et al, 2021). Si para los estados a nivel global es un reto titánico utilizar medidas

de contingencia que se adhieran correctamente a un plan de control para la pandemia, para los diferentes líderes tanto en el área laboral como educativa, elaborar medidas de salvaguarda que permitan reaccionar eficazmente y adaptarse a una situación inesperada como lo es una pandemia es todo un reto que requiere diseñar estrategias elaboradas. Los empleados y los estudiantes no son los únicos que necesitan adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo, las pequeñas y grandes empresas, los colegios, universidades y diferentes institutos educativos tienen que elaborar estrategias para aprender a entender el cambio que están sufriendo sus empleados y las nuevas habilidades que necesitan desarrollar. En una etapa de liderazgo remoto, las Soft Skills retoman más importancia que nunca antes, ya que la empatía, la capacidad de entender al otro sin haber vivido una experiencia similar y de coordinarse sin señales para trabajar en equipo desde ubicaciones remotas son la única opción disponible actualmente. De acuerdo con Mishra y Kesari (2021) es necesario cambiar la concepción de liderazgo tradicional, enseñándoles a los líderes la cultura de la colaboración. Los gerentes deberían aprovechar las medidas de restricción de los estados, el tiempo en casa, para cultivar las habilidades y el compromiso de sus empleados. Especialmente aquellos que no están participando en algún tipo de trabajo que los mantenga directamente relacionados a la organización.

El trabajo en casa durante la pandemia es un gran experimento, en el cual todos aprenden con la prueba y el error. Los Soft Skills son la mejor herramienta para conectar las diferentes habilidades técnicas y hacerlas funcionar. Hoy más que nunca se debe pensar en cómo decir las cosas y en el significado y la consecuencia que tiene la manera en que se comuniquen, a la hora de participar en un trabajo o responder un examen. No se trata sólo del qué decir, sino del cómo decirlo con un tono de voz que esté al nivel de la emoción o del tipo de comunicación que queremos transmitir. La ayuda mutua es de vital importancia para la supervivencia de este momento que está viviendo la humanidad. Cada estudiante y empleado forma parte de una gran cadena que no funciona correctamente si uno de los individuos no está alineado o no se comunica adecuadamente. Lo más vistoso de la tecnología, es cómo esta funciona como puente para llevar a cabo la necesidad de trabajar en casa y de empoderar la transición desde las oficinas.

Los sistemas que nos permiten almacenar en línea facilitan el manejo de documentos y software que son la tarjeta madre del funcionamiento de las compañías modernas. Cuando la tecnología es usada junto con computadores, ipads, celulares se puede lograr cumplir las metas de la compañía planteadas en una situación que requiere de respuesta inmediata (Darren, 2020). Uno de los

retos de trabajar y estudiar en casa, es mantenerse productivo. La productividad está relacionada con la confianza que tengamos en la organización para la que se trabaja y además están relacionadas con el ánimo y la actitud con la que el empleado o estudiante realice su labor. De esta manera los trabajadores remotos que tengan en buena imagen a su e-trabajo y organización demuestran ser más productivos esto está muy relacionado además con que se haya generado algún tipo de lazo de confianza y de apoyo mutuo con la compañía, aumenta la salud y el estado de las personas, así como la productividad de las empresas (Grant et Al, 2018).

El hecho de que los trabajadores y estudiantes hayan trasladado sus lugares de trabajo y estudio al hogar también convirtió al monitoreo de estas labores en un trabajo remoto. La confianza que el empleado tenga en los gerentes en sus compañías debe ser revisada en ciertos intervalos. El comportamiento de liderazgo y también los valores culturales deben ser factores a considerar a la hora de escoger que tipo de monitoreo se debe realizar a los empleados y los estudiantes, decidiendo qué tipo de opciones de monitoreo deben ser seleccionadas. No existe duda que el cambio a monitorear individuos desde su hogar va a generar nuevos escenarios que debemos analizar para no dejar desatendido ningún déficit en la organización (Jeske, 2021).

Para retomar el tema de las desigualdades digitales, la pandemia también resalta las desigualdades de género, especialmente en el área de las mujeres con estudios académicos que hacen parte del mercado laboral en el área orientación y el cuidado de niños, orientación nutricional, según Nash Y Churchill (2020) el Covid 19 cambio los conceptos básicos de los trabajos enfocados en el área de la orientación. En los medios se pueden ver resultados de cómo las mujeres académicas en esta área sufrieron un impacto negativo por la pandemia. Generando mayores desigualdades que antes. Es por esto que las habilidades blandas son una cualidad que agrega valor y aumenta las posibilidades de estar preparados para adaptarse a diferentes situaciones en un momento de crisis. La cuarentena forzó al área de la salud, los colegios y las universidades a ofrecer sus servicios remotamente. Estas medidas sin precedentes resultaron en que muchos trabajadores de cuello blanco, que pasaban la mayoría de tiempo fuera de su hogar, tuvieron que adaptarse a estar confinados en sus casas 24/7, compartiendo y ajustándose a todos los miembros de su familia en casa, mientras que antes solo veían por algunas horas, siendo forzados a compartir equipos tecnológicos y espacios (Anderson y Kelliher, 2021).

### **Metodología**

Al realizar un diagnóstico se pretende identificar la prevalencia de los niveles de dificultad atribuidos a ciertas habilidades blandas, por estudiantes y trabajadores en el aislamiento generado por la pandemia del *Covid-19*.

Con la implementación y desarrollo de los procedimientos y metodología propuestos en la investigación, se busca identificar las competencias comportamentales, habilidades blandas o *soft skill* que son valorados por las personas y su percepción o cambio durante la etapa de pandemia, de esta manera proveer información útil para la toma de decisiones que mejoren el desempeño en las organizaciones. Se pretende comprender los desafíos que experimenta el personal que trabaja desde casa y los estudiantes en modalidad virtual y presencial.

### **Instrumento**

El instrumento encuesta utilizado para recolectar los datos de los participantes, fue validado por la directora del semillero de investigación como parte del proyecto al cual se adhiere el semillero Competencias Blandas, titulado Las Habilidades Blandas en Organizaciones Colombianas. El método usado para construir la encuesta se basó en el autor Supo (2013) en su obra *Cómo validar un instrumento*, en donde se siguen 10 pasos para crear instrumentos de investigación.

En el siguiente enlace se encuentra la encuesta, no recibe más respuestas.  
<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=5VtQ3Wns9UeS38qIX-v1-kNxufQS8Y9Is790zr3SDblURVc4RFdVRFNBWExFQzITUzIWSzIUNINKOC4u>

Las 12 habilidades blandas seleccionadas para la encuesta fueron escogidas a través de una revisión bibliográfica y una reflexión de las habilidades más relevantes frente al contexto de pandemia actual. Gonzales (2021) afirma que “ Esta nueva pandemia que obligó a personas y empresas a

reinventarse a adaptarse a cambiar sus comportamientos y procesos a familiarizarse con la tecnología, la nanotecnología, la robótica, la inteligencia artificial, es sí con la revolución digital 4.0, la cual exige habilidad para resolver problemas, auto liderarse, liderar equipos y organizaciones, adaptarse fácilmente al cambio, tomar decisiones, innovar, pensar crítica y creativamente para generar productos o servicios que se ajusten a las necesidades actuales.” Adicionalmente, Gonzalez (2021) también afirma que “Escuela de Administración y Competitividad comenzó este proceso desde hace tres años, mapeando las habilidades transversales que requieren los futuros profesionales, con el fin de preparar a sus estudiantes durante el plan de estudios, a través de actividades curriculares y extracurriculares que aporten al fortalecimiento de habilidades bandas, por lo tanto ha diseñado estrategias pedagógicas, talleres, mentorías, sesiones de coaching que permiten enriquecer el proceso de formación integral”. Lo cual se observa la necesidad y relevancia de elaborar un instrumento el cual luego de un trabajo de tres años surge como una encuesta que se utilizó como medio de obtención de datos para esta monografía de investigación.

#### **Tipo de investigación**

Se plantea una investigación cuantitativa en la recolección de datos y presentación de los resultados. De tipo descriptiva.

#### **Diseño de la investigación**

El diseño es no experimental, los datos generados en la encuesta se analizan estadísticamente en la búsqueda de conclusiones válidas. En este diseño experimental, se establecen un conjunto de circunstancias bajo condiciones específicas y se observan los resultados obtenidos. Transversal porque la información del objeto de estudio (población) se obtuvo una única vez en un momento determinado, sin intervención alguna por parte del investigador.

#### **Población**



La población del estudio se trata como indeterminada porque no se cuenta con la información ni los recursos necesarios para establecer el número de personas que tuvieron que dejar su trabajo o estudio presencial para convertirse en trabajadores o estudiantes remotos o digitales, como consecuencia del aislamiento por la pandemia.

### **Muestra**

Para la muestra se tomaron seiscientos seis (606) teletrabajadores y estudiantes remotos teniendo en cuenta que se llegó a esta cifra a través del muestreo No Probabilístico de bola de nieve o muestreo en cadena, dada la diversa ubicación geográfica y la amplitud de la población objeto de estudio.

### **Procedimiento**

La encuesta se desarrolló con base en la herramienta google forms y fue diseñada luego de una importante revisión documental de literatura referente a las soft skills emergentes a raíz de la inusitada situación del aislamiento como consecuencia de la pandemia del Covid-19.

Este instrumento de medición fue revisado y avalado por expertos en el tema, todos ellos profesores del Politécnico Gran Colombiano. Su aplicación y alcance se llevó a cabo con diferentes personas de varias partes del mundo que cumplieran con el requisito previo de haberse convertido en teletrabajadores o estudiantes virtuales a causa de la pandemia.

#### **Etapa 1**

Se tomó la muestra correspondiente a seiscientos (606) personas que teletrabajan o estudiaron remotamente, debido a la Pandemia Covid -19. Utilizando el instrumento encuesta, el cual surge de la revisión bibliográfica de las habilidades blandas en las organizaciones Colombianas.

#### **Etapa 2**

Se compartió la encuesta virtual a través de un formulario de Microsoft, instrumento que fue validado y revisado por la directora del semillero competencias blandas del Politécnico Grancolombiano.

### **Etapas 3**

Se tabularon y analizaron los resultados del instrumento de medición y se entregaron los resultados obtenidos. Se describió los resultados observados sobre el análisis de datos relacionados al rendimiento de los trabajadores y estudiantes.

## **Resultados**

Basándose en los seiscientos seis (606) participantes en el estudio, la encuesta online repartida a estudiantes y trabajadores afectados por la pandemia, la encuesta arrojó como resultado la prevalencia de la percepción de estudiantes y trabajadores remotos acerca de la importancia de las habilidades blandas, para un óptimo desempeño para estos escenarios virtuales mediante un análisis univariado, se observó en sus respuestas, contaba con una escala diseñada desde poco exigente hasta muy exigente en cuanto a la percepción de la dificultad de las habilidades blandas en el área de trabajo, para facilidad del manejo de datos, esta escala fue cuantificada transformando las respuestas cualitativas, en respuestas cuantitativas. En esta encuesta se cuestionaron doce (12) habilidades blandas las cuales fueron mencionadas en el marco teórico, para esta monografía de investigación enfocada a la innovación social.

A continuación, se presenta una escala que demuestra. Estos niveles de dificultad se cuantifican de 1 a 5. Siendo 1 no exigido, y 5 el máximo nivel de exigencia para una habilidad blanda específica.

### **Gráfica 1.**

### Clasificación niveles de dificultad percibidos en las habilidades blandas

Valor de dificultad VS Nivel de dificultad



Nivel de Dificultad	Valor de dificultad
No exigida	1
Poco exigida	2
Medianamente exigida	3
Exigida	4
Altamente exigida	5

Valores cuantitativos y cualitativos explicación del uso en los resultados. Cuando el encuestado responde altamente exigido, ese valor se toma como un 5. El menor valor es 1, que es equivalente para no exigido. Esto para poder realizar promedios de la percepción general de los encuestados.

A partir de estos valores, se realizó la distribución de los datos en cuartiles y el promedio de los mismos para identificar hacia dónde tienden los resultados del nivel de exigencia en las habilidades blandas, teniendo en cuenta la modalidad en donde se practiquen.

Los hallazgos clave en donde se analizaron las habilidades blandas que se consideraron relevantes, las cuales fueron; Pensamiento analítico y crítico, Manejo de conflictos y relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Habilidades de comunicación.

Para el momento de realizar el análisis de los datos, hay 606 encuestas respondidas, por participantes entre los 18 y los 71 años. Con una predominancia del 65 % de los respondientes compuesto por mujeres y el 35% restante por hombres. En cuanto al nivel de estudio los respondientes la predominancia fue de nivel técnico 43%, seguido por profesionales 34%, luego se encuentran los bachilleres con el 20% y al final un 1% de encuestados con estudios de maestría. Aunque los estudios de doctorado eran una alternativa, no hubo respondientes en esta categoría 0%. En cuanto a la categorización de lo respondientes por el área laboral o educativa, el 55% de respondientes son parte del área de los “servicios”, luego con el 27% los respondientes de “Investigación /Desarrollo/Nuevas

tecnologías/educación”, seguido por “Industrial-Manufacturero” compuesto por un 15% de los respondientes, en cuanto al área “Agropecuario” que conforma un 4% del total y por último aquellas categorías que no fueron consideradas en las mencionadas previamente y se categorizaron como “otro” y esta categoría representa el 1% de los datos.

**Tabla 1. Encuestados versus el tipo de trabajo**

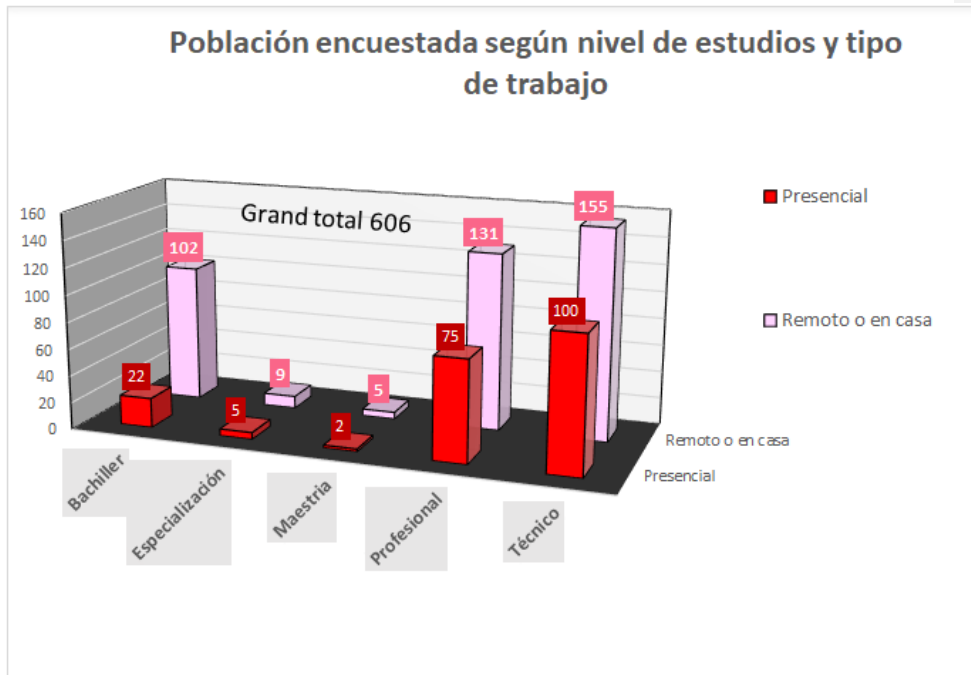
Tipo de trabajo	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Presencial	204	33.66%
Remoto o en casa	402	66.34%
Grand Total	606	100.00%

*Tabla 1. Encuestados versus el tipo de trabajo - Fuente elaboración propia.*

Nota. El porcentaje de encuestados que trabajan en casa, es mayor de los que trabajan presencial en momentos de pandemia, se debe considerar también que la población fue encuestada por medio digital.

### **Gráfica 2**

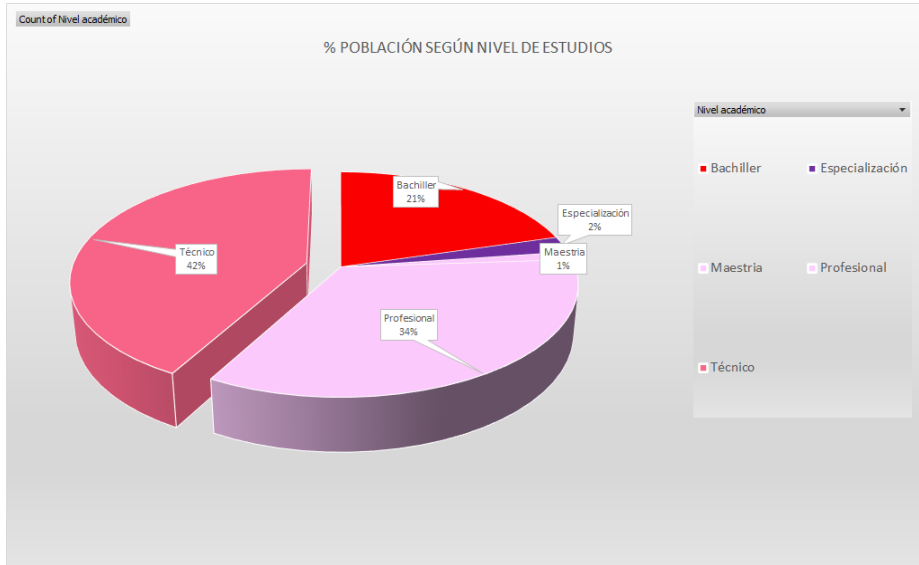
**Población Encuestada según nivel de estudios y tipo de trabajo**



**Nota.** Población Encuestada según nivel de estudios y tipo de trabajo la mayoría de los encuestados se encuentran en el nivel académico profesional y técnico. Aunque el doctorado fue una opción, ningún participante había alcanzado este nivel de estudios.

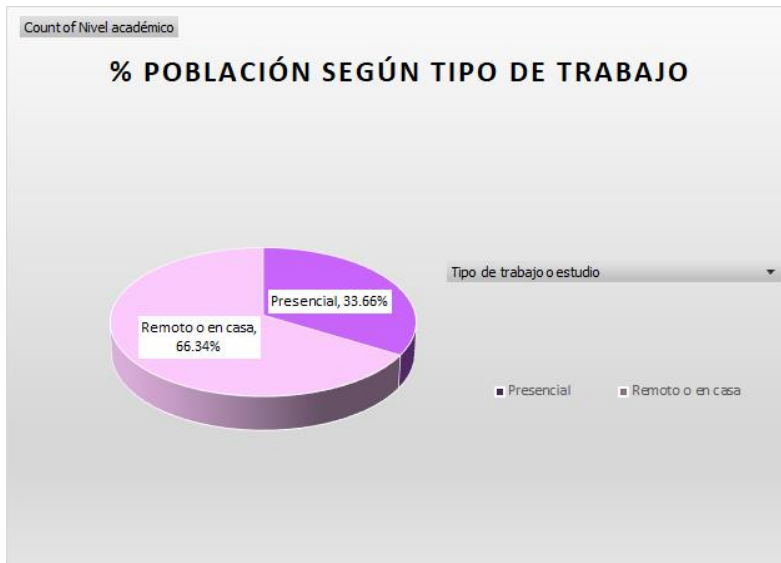
**Con formato:** Fuente: (Predeterminada) Arial, Sin Cursiva

**Gráfica 3**  
**Porcentaje Población Según Nivel de Estudios**



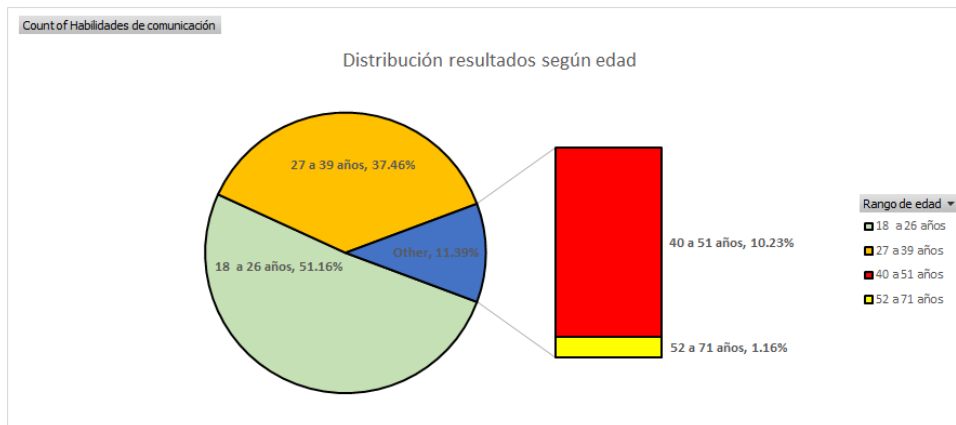
**Nota.** Se observa que el mayor número de encuestados se encuentra en el nivel académico técnico, seguido por los profesionales, en tercer lugar los bachilleres, luego aquellos que cuentan con una especialización y por último quienes han estudiado una maestría.

**Gráfica 4.**  
**Población Según Tipo De Trabajo**



*Nota.* Población según tipo de trabajo se observa que el mayor número de encuestados trabaja en casa, elaboración propia.

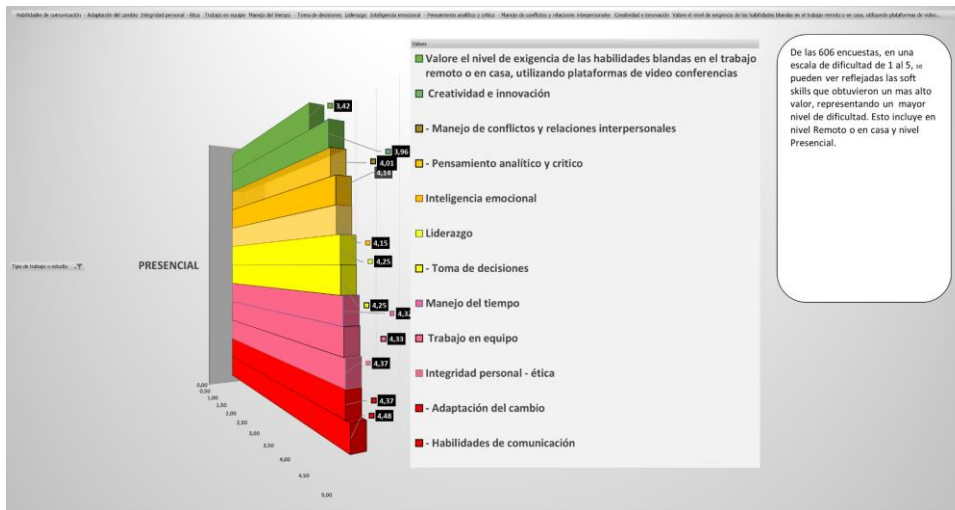
**Gráfica 5.**  
**Edad de los respondientes**



Nota. La edad de los respondientes abarca de los 18 y 71 años, la mayoría de la población encuestada se ubica en la franja de 18 a 26 años, fuente elaboración propia.

**Gráfica 6.**

**Habilidades Blandas y su respectivo nivel de dificultad, presencial**

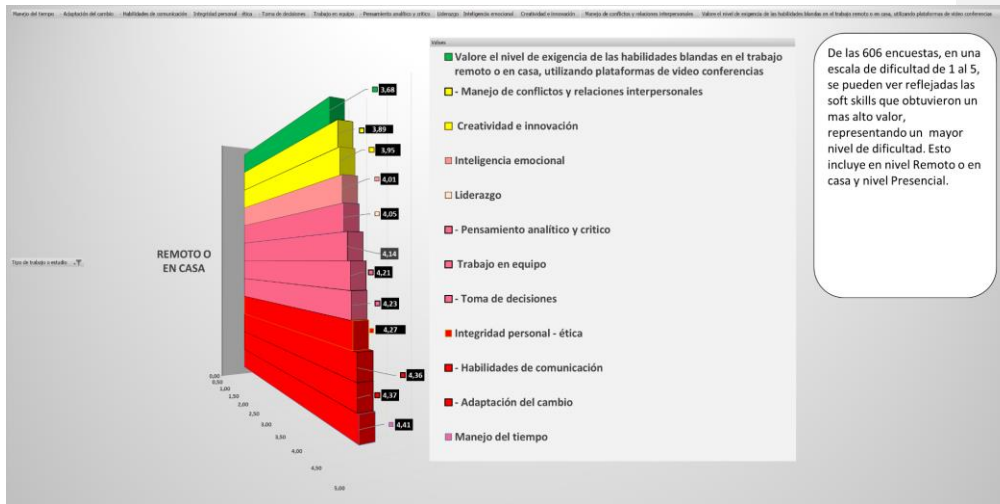


Nota. En la gráfica se observa de menor a mayor, los niveles de dificultad percibidos por trabajadores y estudiantes en la modalidad presencial de las diferentes soft skills. De rojo a verde se diferencian los niveles de dificultad, siendo rojo el más alto y verde el más bajo. Elaboración propia.



**Gráfica 7.**

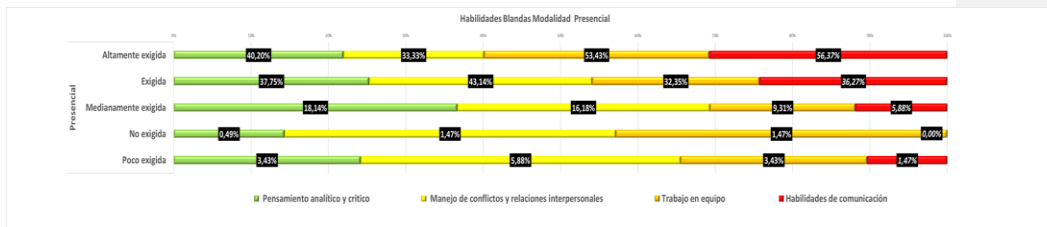
**Habilidades blandas y su respectivo nivel de dificultad, remoto**



*Nota.* En la gráfica se observa de menor a mayor, los niveles de dificultad percibidos por trabajadores y estudiantes en la modalidad remoto de las diferentes soft skills. De rojo a verde se diferencian los niveles de dificultad, siendo rojo el más alto y verde el más bajo.

**Gráfica 8.**

**Top 3 participación de respondientes Habilidades Blandas Modalidad Presencial**

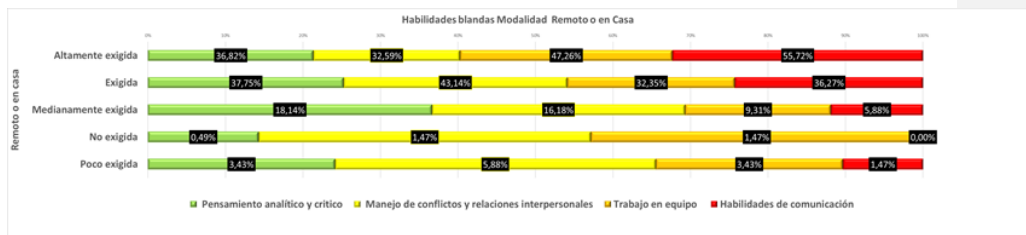


*Nota.* Modalidad presencial, se observa cuáles habilidades de comunicación poseen un porcentaje de participación superior en la percepción de los encuestados, y cuál es la habilidad blanda que se percibe con mayor exigencia. Por colores se diferencian las habilidades blandas. La mayor participación de los encuestados considera que las habilidades blandas presentan al menos un nivel

medio de dificultad. Manejo de conflicto, trabajo en equipo y pensamiento critico y analitico fueron las habilidades blandas en donde un mayor número de encuestados consideraron que se percibió con un mayor nivel de exigencia a la hora de aplicarlas en el rendimiento. El top 3 de las habilidades blandas fue escogido basado en formular los resultados máximos del porcentaje de participación de todos los respondientes según la habilidad blanda. Fuente elaboración propia.

**Gráfica 9.**

**Habilidades blandas modalidad remoto o en casa**

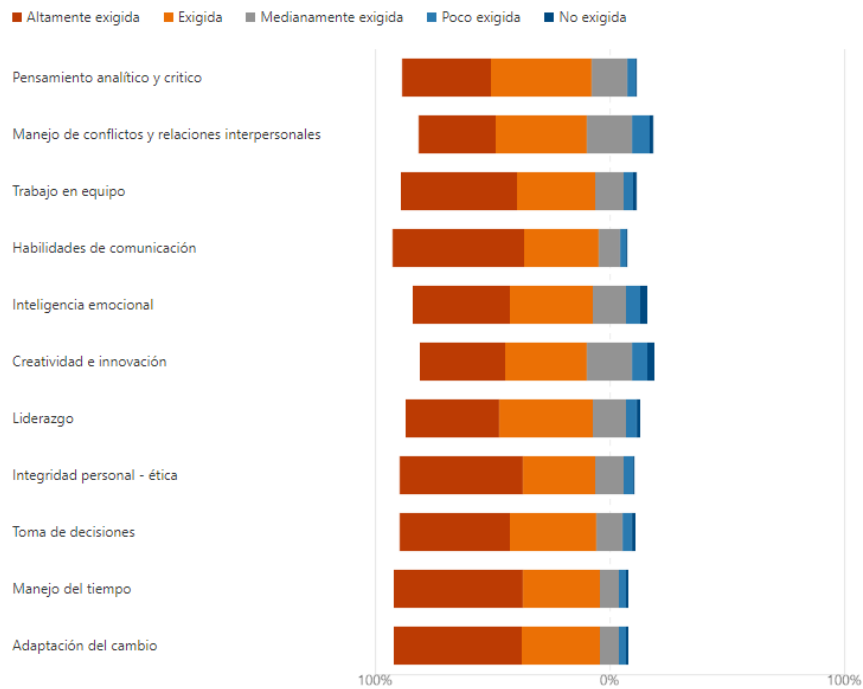


Nota. Habilidades blandas modalidad remoto o en casa, se observa el porcentaje de respondientes en la categoría de trabajo remoto y su percepción sobre las habilidades blandas remoto. Por colores se diferencia el tipo de habilidad blanda (Pensamiento analítico y crítico, manejo de conflictos y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, habilidades de comunicación.) Las respuestas tienden hacia altos niveles de exigencia. El top 3 de las habilidades blandas fue escogido basado en formular los resultados máximos del porcentaje de participación de todos los respondientes según la habilidad blanda.

**Gráfica 10**

**Competencias blandas que se requieren en esta época de pandemia en su trabajo para lograr un**

### desempeño integral y aportar a la organización.



*Nota.* Según los resultados, con la barra roja, se observa que el mayor porcentaje de los encuestados considera que las habilidades blandas son altamente exigentes o medianamente exigentes. Menos del 10% de los respondientes afirman que no perciben ningún tipo de dificultad a la hora de utilizar las habilidades blandas para desenvolverse en el entorno laboral o estudiantil.

### Discusión de Resultados

El valor de esta investigación se centra en la identificación de las competencias comportamentales, habilidades blandas o soft skill que son necesarias para que las personas se relacionen eficiente y empáticamente en esta época de pandemia que son claves para un desempeño exitoso en las organizaciones y la diferencia entre la puesta en marcha de estas habilidades blandas en el teletrabajo o en la presencialidad.

A través de la revisión documental realizada con fines de este estudio, se logró determinar basados de las 606 matrices de datos recolectadas, qué modalidad de trabajo y en qué rango de edad se encontraban los respondientes. Adicionalmente, se logró identificar el género, la edad y el nivel académico. Finalmente, con un total de 9 preguntas, se recolectó información que busca identificar con qué dificultad se perciben las habilidades blandas en el mercado laboral y estudiantil actual. Se considera que esta información es útil para dar explicación a los desafíos que ha experimentado la población actual de trabajadores que laboran desde casa y que futuros investigadores puedan usar estos datos para plantear soluciones a los mismos. El Covid-19 generó una transformación en la manera de trabajar y en la manera en que se interpretan los indicadores del rendimiento por las compañías e instituciones educativas. El trabajo remoto además, obliga a las personas a tener un nivel básico de alfabetismo tecnológico. Pero adquirir habilidades blandas comunicativas y empáticas como la mentalidad innovadora y la actitud dispuesta al cambio se convirtieron también en elementos fundamentales para obtener éxito laboral incluso durante el aislamiento. Es necesario notar que 66,35% de los trabajadores y estudiantes que respondieron esta encuesta, se encontraban trabajando remotamente. Esto lo hace una mayoría de trabajadores que tuvieron que experimentar una transformación total o parcial de su ambiente laboral.

El estudio se sustenta en que la mayoría de sus participantes 55,72% remotos y un 56,37% para el trabajo remoto, respondieron la pregunta “Según la exigencia en el trabajo, clasifique las competencias blandas que se requieren en esta época de pandemia en su trabajo para lograr un desempeño integral y aportar a la organización.” como muy exigente evidenciando que la innovación y la adquisición de estas nuevas habilidades blandas desarrolladas en medio de entornos virtuales, han generado que las habilidades blandas sean percibidas como necesarias, para obtener el rendimiento esperado por las metas de la compañía o de la institución educativa.

Las respuestas de la encuesta realizada en este estudio evidenciaron que la pandemia llevó a la mayoría de los empleados a trabajar en casa, siendo la base de este artículo para encontrar algunas diferencias en los niveles de dificultades de las habilidades blandas que debieron asumir los teletrabajadores. En cuanto a nivel educativo de los participantes en este estudio, se encontró que la mayoría de los encuestados reportaron nivel académico técnico como se observa en la gráfica 4 42% seguido por los profesionales 34% y en tercer lugar los bachilleres con el 21% de la población encuestada. El 3% restante se dividió en especialización 2% y maestría 1%, aunque la opción doctorada

fue una opción, no hubo respondientes dentro del mismo. Se debe destacar la edad como un factor que favoreció el manejo y comprensión de las herramientas digitales, los más jóvenes y con acceso a Internet de manera rápida comprendieron la forma de desenvolverse en ambientes virtuales.

De todas las habilidades blandas evidenciadas en la encuesta se tomaron las más relevantes teniendo en cuenta el cambio al trabajo remoto y las dificultades que este puede generar, basados en los tres años de extracción literaria del proyecto habilidades blandas en las organizaciones colombianas del semillero competencias blandas y utilizando una recolección de datos de excel, de la cual se extrajeron los máximos de los porcentajes del total de los encuestados según el tipo de trabajo y la habilidad blanda, utilizando la fórmula *máximo* en excel, se determinaron que las 3 habilidades blandas con más exigencia percibida para el rendimiento de los trabajadores y estudiantes fueron para la modalidad presencial fueron como se observa en la gráfica 10 : trabajo en equipo, pensamiento analítico y crítico, manejo de conflictos y relaciones interpersonales y para el remoto: trabajo en equipo, manejo del tiempo y pensamiento analítico y crítico. Es relevante resaltar que la habilidad blanda trabajo en equipo, fue la que alcanzó mayor nivel de dificultad de todas en ambas modalidades, remoto y presencial con un 53% para la modalidad presencial y un 47% para la modalidad remota. De la misma manera, los datos demuestran que el nivel de dificultad es ligeramente mayor para “trabajar en equipo” en la presencialidad, mientras el promedio de dificultad de los respondientes trabajando remotamente es de 4.21, el de los trabajadores presenciales es de 4.33 con una diferencia de 0.12, en este caso también se evidencia que la virtualidad se convirtió en una oportunidad para mejorar la forma de relacionarse y de interactuar para el desarrollo del trabajo en equipo. Sucede lo mismo en cuanto a la habilidad blanda de “Manejo de conflictos y relaciones personales” se encontró que el promedio de los datos para el trabajo remoto es de 3.89 y 4.01 para los trabajadores presenciales encontrando la misma diferencia de 0.12 que expresa mayor dificultad para los trabajadores presenciales.

Como se observa en la gráfica 12 los respondientes que consideran las habilidades blandas como no exigentes o poco exigentes, representan menos del 10% para cada habilidad blanda. Esto es una respuesta contundente que afirma la importancia de las habilidades blandas para el rendimiento en el panorama laboral y académico actual.

## Conclusiones

El instrumento de medición evidenció que de los encuestados existe un mayor porcentaje de trabajadores en casa, al momento de responder a la encuesta. Aunque la investigación tenía un enfoque descriptivo, se puede observar que el top tres (3) presentadas en las gráficas 10 y 11 de las habilidades que más se perciben con exigencia en ambas modalidades de trabajo, varía ligeramente. Se sugiere a futuros investigadores analizar un mayor número de datos para identificar qué tanto pueden diferir las percepciones de los trabajadores según su modalidad más a fondo. Según el rango de edad de los trabajadores, se puede considerar que el mercado laboral remoto durante la pandemia está compuesto por un mayor número de trabajadores jóvenes, en el rango de 18 a 26 años.

En la pregunta: "exigencia en el trabajo", clasifique las competencias blandas que se requieren en esta época de pandemia en su trabajo para lograr un desempeño integral y aportar a la organización, la mayoría de los respondientes consideran que las habilidades blandas tienen un alto nivel de exigencia e impacto en cuanto al rendimiento de sus estudios o trabajos.

Clasificando las habilidades blandas según su exigencia de manera descendente, para cada una de las modalidades de trabajo, las habilidades blandas que presentan mayor nivel de dificultad para los trabajadores y estudiantes en la modalidad presencial son: trabajo en equipo, manejo de conflictos y relaciones interpersonales y manejo de conflicto. Para la modalidad de trabajo remoto, se repite el trabajo en equipo como la habilidad blanda más exigente, seguida del manejo de tiempo y en tercer lugar el manejo de conflictos y relaciones interpersonales. Basado en estas habilidades blandas se observa que existe un alto nivel de similitud en la percepción de las habilidades blandas según los trabajadores y estudiantes de diferente modalidad.

Según las habilidades blandas que presentan más exigencia, las empresas e instituciones educativas pueden basarse en esta encuesta para construir entrenamientos que se centren en el desarrollo de estas habilidades específicas. Preparando a las personas con las habilidades correctas para enfrentar los retos en el ambiente laboral actual.

La manera en que se perciben estas habilidades con un alto nivel de exigencia demuestra la

relevancia del desarrollo de las habilidades blandas junto con las habilidades prácticas para alcanzar el máximo desempeño en las áreas profesionales. Por último, es importante notar que el alcance de la encuesta fue limitado a los contactos y estudiantes disponibles, una encuesta que posea un alcance nacional o continental aportaría datos más precisos sobre la percepción de los trabajadores presenciales y remotos durante la pandemia en cuanto a las habilidades presentadas.

La monografía de investigación hace parte de otro bloque de construcción de conocimiento del semillero de competencias blandas y la literatura que surge en época de pandemia, con el objetivo de servir como ejemplo de un tipo de recolección e interpretación de datos para futuros investigadores.

#### **Referencias Bibliográficas**

Ajibade, A., Aiyenitaju, Opeoluwa., Olantunji, David. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic . <https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm>

Anka, A., Thacker, H., Penhale, B. (2020). Safeguarding adults practice and remote working in the COVID-19 era: challenges and opportunities. *The Journal of Adult Protection*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAP-08-2020-0040/full/html>.

AMNESTY INTERNATIONAL. (2020). Policing the Pandemic: Human Rights Violations in the Enforcement of COVID-19 Measures in Europe. Amnesty International, London. <https://www.amnesty.org/en/documents/eur01/2511/2020/en/>

Anderson, D., Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-07-2020-0224/full/html>

- Ahlvik, C., Smale, A., & Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. *Journal of World Business*, 51(3): 343–355. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00394-y>.
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. *Economics in the Time of COVID-19* (pp. 59–72). <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>.
- Baldwin, R., Wederm B. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. CEPR Press VoxEU.org. <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>.
- Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garces, A. (2020). “Teleworking in the context of the covid-19 crisis”. *Sustainability*, Vol. 12 No. 9, p. 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bhattacharyya, S., Nair, S. (2019). Explicating the future of work: perspectives from India. *Journal of Management Development*. [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)
- Bijani, M., Karimi, S., Khaleghi, A., Gholampoor, Y., & Fereidouni, Z. (2021). Exploring senior managers’ perceptions of the COVID-19 Crisis in Iran: a qualitative content analysis study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07108-6>
- Bloom et al (2021). *Why Working from Home will Stick*. Stanford University Website. [https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh\\_will\\_stick\\_v5.pdf](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh_will_stick_v5.pdf)
- Busse, R., Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organizational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://www.emerald.com/insight/0143-7739.htm>
- Cai, W., Lai, R. (2020). *Packed with Migrant Workers, Dormitories Fuel Coronavirus*



in Singapore. The New York Times. April 28. Accessed , march 4, 2020.<https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/28/world/asia/coronavirus-singapore-migrants.html>

Cardona-Arbeláez, D. A., Del Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37–51. <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>

Darren, W. (2020). Preparing for Remote Working,. ITNOW, Volume 62, Issue 3, Autumn, Pages 18–19. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1093/itnow/bwaa066>

Diab-Bahman,R., Al-Enzi, Abrar.(2020).The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings.International Journal of Sociology and Social Policy.<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-07-2020-0262/full/html>

England, T. K., Nagel, G. L., & Salter, S. P. (2020). Using collaborative learning to develop students' soft skills. *Journal of Education for Business*, 95(2), 106–114. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1599797>

Fernández, E., González, G. (2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(23). <https://doi.org/10.22430/21457778.1614>

Giovanni, A., Karen G., Adam K. Kelley L., Summer M, Catherine Z Worsnop, Papamichail, P., Andreas P., Piper, J., Rothery, F., Cheng, B., Teo, T., Soon, K. (2021). FORUM: COVID-19 and IR Scholarship: One Profession, Many Voices. *International Studies Review*, viab004. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1093/isr/viab004>

Gonzales, M. (2021). Las competencias blandas son un requerimiento en esta nueva realidad y un reto para la educación superior. Voces de la academia. Las competencias blandas son un requerimiento en esta nueva realidad y un reto para la educación superior. Página web tiempo. <https://blogs.eltiempo.com/vocesdelaacademiapoli/2021/08/02/las-competencias-blandas-un-requerimiento-en-esta-nueva-realidad-y-un-reto-para-la-educacion-superior/>

Grant, C., Wallace, L., Spurgeon, P., Tramontano, C., Charalampous, M.(2019).Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working.Employee Relations.[www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm](http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm)

Jeske, D. (2021). Monitoring remote employees: implications for HR. Strategic HR Review. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-10-2020-0089/full/html>

Khilnani, A., Schulz, J., Robinson, L. (2020).The COVID-19 pandemic: new concerns and connections between eHealth and digital inequalities. <https://www.emerald.com/insight/1477-996X.htm>

Larson, B.Z., Vroman, S.R. and Makarius, E.E. (2020), "A guide to managing your (newly) remote workers", available at: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.(accessed 3 march 2021)

Louise, L., Zschomler, D., Biggart,L., Carder,S. (2020). The team as a secure base revisited: remote working and resilience among child and family social workers during COVID-19.Journal of Children's Services.<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCS-07-2020-0031/full/html>

McGuire, J., Haas, E., & Simpson, L. (2021). Safety Communication: Improving Worker Safety Through Soft Skill Development. Rock Products, 124(9), 40–43.

Maltin, W. (2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situation in South Africa. *International Journal of*

Meister, J. (2021). How Companies Are Using VR to Develop Employees' Soft Skills. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=148431295&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Mishra, T. and Jena, L. (2020), "Virtual workplaces and lean leadership: integrative conceptualization and organizational implications", *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 21-24.

Miroudot, S. (2020). Resilience versus robustness in global value chains: Some policy implications. In *COVID-19 and trade policy: Why turning inward won't work: 117–130. Economics in the Time of COVID-19. VoxEU/CEPR.*  
<https://voxeu.org/article/resilience-versus-robustness-globalvalue-chains>

Mohd, J., Imran A., Ali Khan, N., Imran, S. (2020). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://www.emerald.com/insight/1757-4323.htm>

Nash, M., Churchill, B. (2020). Caring during COVID-19: a gendered analysis of Australian university responses to managing remote working and caring responsibilities. *Gender, Work and Organization*, pp. 1-14. doi: 10.1111/gwao.12484.

Nigel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://www.emerald.com/insight/0144-333X.htm>

Olah, K. (2021). Hiring new talent: Why soft skills matter. *Vetted*, 116(1), 8–9. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=147957008&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Osborne, S. (2020), "Why remote working doesn't have to mean alienated employees", available at: [www.weforum.org/agenda/2020/04/remote-working-workforce-feedback/](http://www.weforum.org/agenda/2020/04/remote-working-workforce-feedback/) (accedido 3 de abril 2021).

Pattnaik, L., Kesari J., Lalatendu. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the "new normal". *International Journal of Organizational Analysis*. <https://www.emerald.com/insight/1934-8835.htm>

QUILICI, E. (2021). Data Science Calls for Shift in Executive Leadership Methods: Soft skills are needed to round out the hard numbers. *Pharmaceutical Executive*, 41(10), 12. 12.  
Raciti, P. (2018). Hace referencia a los lineamientos de la OCDE destacando las habilidades blandas como "un conjunto de habilidades profesionales y relacionales, de carácter socio motivado, necesarias para manejar las relaciones entre el individuo y el mundo en el que vive".

Raciti, P. (2018). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Programa para la Cohesión Social en América Latina. Eurosocial. Madrid, España.

Ratcliffe, R. (2020). We're in a Prison: Singapore's Migrant Workers Suffer as Covid-19

Surges Back. The Guardian, April 23. Accessed, march 10, 2020.  
<https://www.theguardian.com/world/2020/apr/23/singapore-million-migrant-workers-suffer-as-covid-19-surges-back>

Rana, N., Dwivedi, Y., Hughes, L. (2021). Analysis of challenges for blockchain adoption within the Indian public sector: an interpretive structural modeling approach. *Information Technology & People*.  
<https://www.emerald.com/insight/0959-3845.htm>

Rutazibwa, O. (2020). The Corona Pandemic Blows the Lid off the Idea of Western Superiority. Wordpress. Accessed march 10, 2021. <https://oliviarutazibwa.wordpress.com/2020/04/12/the-corona-pandemic-blows-the-lid-off-the-idea-of-westernsuperiority/>.

Stendahl, E., Schriber, S., & Tippmann, E. (2020). Control changes in multinational corporations: Adjusting control approaches in practice. *Journal of International Business Studies*.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00371-5>.

Strauss, V. (2017). The surprising thing Google learned about its employees—and what it means for today's students. Retrieved from The Washington Post website:  
[https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing-google-learned-about-itsemployees-and-what-it-means-for-todays-students/?noredirect=on&utm\\_term=.8c8b17f86858](https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing-google-learned-about-itsemployees-and-what-it-means-for-todays-students/?noredirect=on&utm_term=.8c8b17f86858)

Supo, J. (2013). Cómo validar un instrumento. Depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú. (PDF)  
José Supo - Cómo validar un instrumento | OSWALDO OSPINA MARTÍNEZ - Academia.edu

Tank, Prasad. (2020). Is Individualism Fatal in Pandemic?, *Review of Behavioral Economics*: Vol. 7: No. 3.  
<http://dx.doi.org/10.1561/105.00000126>.

The Economist. (2014). All Hands on deck. The Economist. Accessed 10 march, 2021.  
<https://www.economist.com/international/2014/01/18/all-hands-on-deck>

The Economist. (2020). How covid-19 is interrupting children's education. The economist. Accessed March 10, 2020. <https://www.economist.com/international/2020/03/19/how-covid-19-is-interrupting-childrens-education>.