

GUÍA ESTRATÉGICA PARA MOTIVAR EL TELETRABAJO MEDIANTE EL FOMENTO  
DE LAS HABILIDADES BLANDAS FUNDAMENTALES EN LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE MEDIANA  
ENVERGADURA

JEYSON HERNANDO SANCHEZ ROMERO  
JHON SEBASTIÁN LÓPEZ SANABRIA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
ARQUITECTO  
JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO  
ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C

2023

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. agosto de 2023

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

Primero que todo gracias a Dios, a mi hijo Juan José y a mi esposa Jennifer por apoyarme en este proceso de aprendizaje, quienes con su amor y apoyo incondicional me han permitido cumplir hoy un sueño más; A mis padres Julio y Consuelo por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, dedicación y perseverancia ante las adversidades; de no temer a las dificultades porque Dios siempre está conmigo.

A mis hermanos Juan Camilo y Juliana, y a toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma siempre me acompañan en todos mis sueños y proyectos.

Mil gracias,  
Jeyson H. Sánchez Romero.

A Dios por su infinita bondad, ayuda y fortaleza en los momentos difíciles. A mis padres John y Maiden, que con su apoyo, guía y paciencia incondicional me ayudan a vivir un anhelo más. A mi novia Natalia, por su amor y compañía en este proceso, por ayudarme, escucharme y entenderme cuando lo necesito. A mis hermanos Steven y Diego por estar conmigo en todo momento. A mis compañeros y profesores, que hacen de este proceso formativo una gran experiencia.

Gracias a todos,  
Jhon Sebastián López S.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | pág. |
|--|------|
| RESUMEN  | 11   |
| INTRODUCCIÓN   | 12   |
| 1. ANTECEDENTES  | 14   |
| 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA   | 19   |
| 2.1 Planteamiento del Problema   | 19   |
| 2.2 Pregunta Problema  | 21   |
| 2.3 Alcance y Limitantes   | 21   |
| 3. JUSTIFICACIÓN   | 22   |
| 4. OBJETIVOS   | 24   |
| 4.1 Objetivo General   | 24   |
| 4.2 Objetivos Específicos  | 24   |
| 5. MARCO TEÓRICO   | 25   |
| 5.1 Habilidades blandas  | 25   |
| 5.2 Teletrabajo  | 26   |
| 5.3 Empresa Constructora de Mediana Envergadura                                    | 28   |
| 5.4 Estrategia del Talento Humano  | 30   |
| 5.5 Área Administrativa  | 31   |
| 6. MARCO NORMATIVO   | 33   |
| 6.1 Ley 1221 de 2008   | 33   |
| 6.2 Decreto 884 de 2012  | 33   |
| 6.3 Resolución 2886 de 2012  | 33   |
| 6.4 Ley 1221 de 2008, Artículo 7   | 34   |
| 7. DISEÑO METODOLÓGICO   | 35   |
| 7.1 Metodología de Desarrollo  | 35   |
| 7.2 Cronograma   | 38   |
| 8. RESULTADOS  | 39   |
| 8.1 Identificación de habilidades blandas relevantes y su desarrollo según autores | 39   |
| 8.1.1 Frecuencia habilidades blandas   | 44   |

|  |     |
|--|-----|
| 8.1.2 <i>Definición habilidades blandas</i>  | 45  |
| 8.1.3 <i>Desarrollo de habilidades blandas</i>   | 51  |
| 8.2 Establecimiento de habilidades blandas fundamentales para trabajadores administrativos de empresas constructoras                 | 58  |
| 8.2.1 <i>Análisis de resultados de la encuesta</i>   | 59  |
| 8.3 Estrategia del talento humano para motivar el teletrabajo mediante el desarrollo del Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo | 75  |
| 8.3.1 <i>Formulación estratégica</i>   | 76  |
| 9. RECOMENDACIONES   | 92  |
| 10. CONCLUSIONES   | 94  |
| BIBLIOGRAFÍA   | 96  |
| ANEXOS   | 110 |

## LISTA DE FIGURAS

|   | pág. |
|---|------|
| <b>Figura 1.</b> Modalidades del Teletrabajo                      | 27   |
| <b>Figura 2.</b> Antes del teletrabajo y ahora                    | 27   |
| <b>Figura 3.</b> Metodología del proyecto                         | 37   |
| <b>Figura 4.</b> Cronograma del proyecto                          | 38   |
| <b>Figura 5.</b> Documentos consultados en revisión bibliográfica | 39   |
| <b>Figura 6.</b> Frecuencia habilidades blandas                   | 45   |
| <b>Figura 7.</b> Desarrollo del Trabajo en equipo                 | 52   |
| <b>Figura 8.</b> Desarrollo de la Comunicación                    | 53   |
| <b>Figura 9.</b> Desarrollo del Liderazgo                         | 54   |
| <b>Figura 10.</b> Desarrollo de la Creatividad                    | 55   |
| <b>Figura 11.</b> Desarrollo de la Resiliencia                    | 56   |
| <b>Figura 12.</b> Desarrollo de la Adaptabilidad                  | 57   |
| <b>Figura 13.</b> Análisis de resultados pregunta 1               | 59   |
| <b>Figura 14.</b> Análisis de resultados pregunta 2               | 61   |
| <b>Figura 15.</b> Análisis de resultados pregunta 3               | 62   |
| <b>Figura 16.</b> Análisis de resultados pregunta 4               | 64   |
| <b>Figura 17.</b> Análisis de resultados pregunta 5               | 65   |
| <b>Figura 18.</b> Análisis de resultados pregunta 6               | 67   |
| <b>Figura 19.</b> Táctica 1 estrategia para trabajo en equipo     | 76   |
| <b>Figura 20.</b> Táctica 2 estrategia para trabajo en equipo     | 77   |
| <b>Figura 21.</b> Táctica 3 estrategia para trabajo en equipo     | 79   |
| <b>Figura 22.</b> Táctica 4 estrategia para trabajo en equipo     | 80   |
| <b>Figura 23.</b> Táctica 1 estrategia para comunicación          | 81   |
| <b>Figura 24.</b> Táctica 2 estrategia para comunicación          | 82   |
| <b>Figura 25.</b> Táctica 3 estrategia para comunicación          | 83   |
| <b>Figura 26.</b> Táctica 4 estrategia para comunicación          | 85   |
| <b>Figura 27.</b> Táctica 1 estrategia para liderazgo             | 86   |
| <b>Figura 28.</b> Táctica 2 estrategia para liderazgo             | 87   |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 29.</b> Táctica 3 estrategia para liderazgo | 88 |
| <b>Figura 30.</b> Táctica 4 estrategia para liderazgo | 89 |
| <b>Figura 31.</b> Guía estratégica                    | 91 |

## LISTA DE TABLAS

|  | pág. |
|--|------|
| <b>Tabla 1.</b> Reiteración de habilidades blandas en consulta | 44   |
| <b>Tabla 2.</b> Análisis de resultados pregunta 1              | 60   |
| <b>Tabla 3.</b> Análisis de resultados pregunta 2              | 61   |
| <b>Tabla 4.</b> Análisis de resultados pregunta 3              | 62   |
| <b>Tabla 5.</b> Análisis de resultados pregunta 4              | 64   |
| <b>Tabla 6.</b> Análisis de resultados pregunta 5              | 65   |
| <b>Tabla 7.</b> Análisis de resultados pregunta 6              | 67   |
| <b>Tabla 8.</b> Análisis de resultados pregunta 7              | 68   |
| <b>Tabla 9.</b> Análisis de resultados pregunta 8              | 69   |
| <b>Tabla 10.</b> Análisis de resultados pregunta 9             | 70   |
| <b>Tabla 11.</b> Análisis de resultados pregunta 10            | 71   |
| <b>Tabla 12.</b> Análisis de resultados pregunta 11            | 72   |
| <b>Tabla 13.</b> Análisis de resultados pregunta 12            | 73   |

## RESUMEN

Este trabajo de grado estructura una guía estratégica del talento humano enfocada en desarrollar las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa de una empresa constructora de mediana envergadura a fin de motivar el teletrabajo. Lo anterior se logra mediante la construcción de tácticas y herramientas que fundamentan prácticas laborales en empresas constructoras de mediana envergadura, se pasa por un análisis de las habilidades blandas más relevantes de acuerdo con diversos autores mediante una revisión bibliográfica, y posteriormente se consolidan las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores administrativos mediante testeos del medio real en una encuesta.

**Palabras clave:** Habilidades blandas, estrategia del talento humano, teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario, empresa constructora de mediana envergadura.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia la pandemia por covid-19 causó efectos desde principios de marzo de 2020, el aislamiento preventivo obligatorio a toda la población causó el cese de un gran porcentaje de las actividades productivas y el sector de la construcción no fue la excepción, las labores presenciales fueron totalmente suspendidas hasta finales de abril del año 2022. Las empresas y colaboradores tuvieron que mudar al trabajo remoto, las fases de anteproyecto e ingeniería pasaron a evaluaciones económicas, análisis de aspectos reglamentarios, legales, ambientales, sostenibilidad e impacto en la comunidad, planificación, programación, control de costos y gestión de contratos, gestión de compras y administración de recursos tras una pantalla. Si bien en un principio las condiciones e implementación fueron complejas, muchas de las actividades relacionadas anteriormente lograron ser bien establecidas y desarrolladas desde el teletrabajo, prácticas que conviene incorporar de forma permanente y no desechar.

La construcción es un sector productivo muy importante en el país, aún después de la crisis generalizada que dejó la pandemia, la Cámara Colombiana de la Construcción – CAMACOL- (2021) a través de Sandra Forero su presidenta ejecutiva informó que, con el excelente desempeño comercial del último año y medio, el equipo técnico está proyectando un crecimiento de 17.7% en el PIB del sector edificador para el 2022, cifra que significa crecer 3.5 veces más que la economía en su conjunto y será la actividad productiva de mayor dinamismo el próximo año (párr. 6). Un sector productivo tan importante como el constructor debe ser abierto a los cambios y las nuevas tecnologías emergentes, retroalimentarse de lo aprendido durante la pandemia e implementar el teletrabajo permanente; a pesar de que muchas de sus actividades se realicen de forma presencial en las obras, ya que este puede traer importantes beneficios en la calidad de vida de los trabajadores e incrementar la productividad.

Esta investigación busca estructurar una guía estratégica del talento humano que ayude a desarrollar las habilidades blandas, como aquel conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo

que caracteriza a las relaciones con otras personas, sentido común y actitud flexible positiva (Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia -EIA-, 201?, p. 3), de tal forma que el traslado al teletrabajo conlleve previamente a un proceso de capacitación en los trabajadores para que dicho cambio sea exitoso. Se centra en el área administrativa de las empresas constructoras puesto que muchas de las actividades que se realizan en esta área se llevan a cabo mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Además de eso, se enfoca en empresas constructoras de mediana envergadura, para proponer una transición gradual al teletrabajo que no implique un gran número de personas o un cambio abrupto, así como el equipo tecnológico, buscando minimizar las afectaciones en el funcionamiento de la empresa.

Este proyecto se desarrolla mediante tres fases. En la inicial se analizan las habilidades blandas más relevantes de acuerdo diversas perspectivas de autores mediante la profundización de revisión bibliográfica. La segunda fase toma la información recabada y la complementa mediante el testeo de casos reales y exitosos para determinar las habilidades blandas fundamentales que se deben desarrollar para motivar el teletrabajo. Finalmente, la tercera fase propone tácticas y herramientas laborales que se deben aplicar en empresas constructoras de mediana envergadura para desarrollar las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa para motivar el teletrabajo, para esto se toman los insumos construidos a lo largo de la investigación y se complementan con herramientas ya establecidas para desarrollar las habilidades blandas propuestas.

## 1. ANTECEDENTES

Inicialmente se hace un recorrido por el desarrollo histórico de los conceptos más relevantes para la investigación, teletrabajo y habilidades blandas. Posteriormente se hace un análisis de investigaciones desarrolladas sobre temas relacionados, los aspectos relevantes, el énfasis y a qué conclusiones llegaron.

El teletrabajo surgió en la década de los años 70 's debido a la crisis petrolera que se dio en los Estados Unidos. Esta modalidad laboral se vio como una oportunidad para disminuir los costos de producción, ya que al ubicar a los trabajadores en centros de trabajo cercanos a sus casas, se disminuían los desplazamientos y; por lo tanto, el consumo de combustible. (Alonso y Cifre, 2002, como se citó en Sierra Castellanos et al., 2014, p. 59-60)

Cabrejas (s.f., como se citó en Reyes Satizábal, 2014) mencionó que i) existía una fuerte preocupación por la preservación del medioambiente, dado que las emisiones de gases de los vehículos eran cada vez mayores. Frente a esto el estado de California dictó leyes que obligaban a las empresas a implementar programas que ayudarán a reducir el tráfico vehicular y evitar la contaminación, es así como nace el teletrabajo ii) en los años 80 la Comunidad Económica Europea comienza a investigar las posibilidades del teletrabajo para el desarrollo rural, las implicaciones sociales y los aspectos tecnológicos de los programas de investigación y desarrollo. De esta forma el teletrabajo adquiere connotaciones básicamente sociales y es considerado al igual que en EE. UU como un instrumento para el servicio de inserción laboral de aquellos sectores de la población excluidos del mercado de trabajo, tales como las mujeres y personas con limitación física, volviendo esta modalidad en una forma de inclusión en el mercado laboral (p. 10-11).

Bertel Pérez (2019) ha afirmado que el inicio del teletrabajo se desarrolla en dos etapas: i) La primera etapa comprende desde los años 60 hasta mediados de los 80. El teletrabajo era una alternativa al uso del automóvil para desplazarse hasta el trabajo, todo esto se dio en medio de la crisis del petróleo. Se presenta como un elemento de inclusión laboral

para la población excluida, para personas con limitaciones físicas y mujeres cabeza de hogar. ii) La segunda etapa comprende a partir de los años 90. La llegada del computador y esta figura del teletrabajo dan paso a las primeras oficinas virtuales, que proponen una mayor productividad laboral. Aquí, se revela más que como un mecanismo de flexibilización laboral, como un instrumento del fenómeno de la descentralización empresarial. Otros autores lo dividen en cuatro etapas: La primera etapa en los años 70 (crisis del petróleo). La segunda etapa en los años 80 (llegada del PC). La tercera etapa en los años 90 (surgimiento de Internet). La cuarta etapa a partir del siglo XXI coincide también con el surgimiento de las tabletas móviles, el 'cloud computing' y la virtualización de los escritorios (p. 13).

Las habilidades blandas en un principio estaban dirigidas a competencias esencialmente direccionadas a un interés productivo. La Educación Basada en Normas de Competencias (EBNC) se remonta a los años treinta del siglo XX en los Estados Unidos. Sin embargo, su manifestación más reciente en América Latina data de finales del siglo XX, como un interés más económico que educativo, con el fin de adecuar la educación y las capacitaciones vocacionales a las necesidades de la industria (Posada Álvarez, s.f., p. 8).

El concepto de habilidades blandas es afianzado en los Estados Unidos hacia finales del siglo XX donde su caracterización de competencia da un cambio hacia la denominación de habilidades blandas o *soft skills*. El término "Habilidades Blandas" se presume que tiene origen en el ejército de Estados Unidos en la década del 60. Para 1972 se planteó la necesidad de identificar aquellas habilidades adicionales que se necesitaban para operar máquinas de manera correcta no solo en su procedimiento, sino también con la responsabilidad y la habilidad que la hiciesen más productivas. Las habilidades blandas se definieron inicialmente como aquellas habilidades que se pueden aplicar en distintos contextos de trabajo (Martínez y Martínez Bracho, 2020, p. 20).

A partir de 1990 la expresión se generalizó con distintas definiciones e interpretaciones. Para Flórez Santamaría (2021) las habilidades blandas están íntimamente relacionadas

de forma directa con la inteligencia emocional. También realizó una definición de las habilidades blandas, identificando su origen desde dos ámbitos: habilidades intrapersonales que tienen su origen en el interior de cada individuo, incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción, y habilidades interpersonales (socioemocionales), las cuales, son esenciales para el desarrollo integral del individuo, su participación en los diferentes roles sociales y el éxito en su espacio de trabajo. Por consiguiente, las habilidades blandas son de gran necesidad para llevar a cabo un trabajo de forma más eficaz, desarrollarlas requiere además del deseo de aplicarlas, de un trabajo y análisis concienzudo al interior de cada persona, así como el acompañamiento de personas capacitadas y especialistas en cada una de ellas (p. 25-26).

Martínez y Martínez Bracho (2020)

(...) plantean que el concepto de habilidades blandas carece de una definición y de un alcance claro, así como de instrumentos para su educación y entrenamiento, por lo que es una frase que aún se encuentra en la búsqueda de sentido. De igual manera, para algunos teóricos puede resultar ambiguo el concepto de “blandas”, por lo que sugieren utilizar el concepto de “CORE”: *Competence in Organizational and Relational Effectiveness*. (competencias en la efectividad organizacional y relacional), para resaltar su importancia (p. 21-22).

Gómez Beltrán (s.f.) desarrolló un artículo en el que busca visibilizar la manera como el teletrabajo, como modalidad de organización moderna es una alternativa que soluciona en gran medida los inconvenientes de carácter laboral, personal y productivo en las empresas y las invita a pensar cada vez más en el bienestar de sus miembros por medio de las estrategias que trae consigo la implementación del teletrabajo. Gómez infirió que al interior de una compañía se debe trabajar en factores como las relaciones que se manejan entre los empleados, que las personas con voz de liderazgo utilicen esta pensando en el bien común, en las estrategias para motivar a los empleados, y las oportunidades que las compañías les brindan para superar sus metas personales y profesionales (p. 1-26). Lo anterior obra como insumo principal para la implementación

del teletrabajo, las organizaciones deben superar los miedos frente a su rentabilidad y dejar de lado la tradicionalidad del negocio. Esta modalidad permite que los colaboradores encuentren un equilibrio entre el desempeño laboral y su vida personal, lo que permitirá que se enfoquen y motiven para trabajar en sus metas laborales.

Chaca Oliveros y Contreras Tito (2022) desarrollaron una investigación que titularon Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores en el trabajo remoto, el objetivo fue determinar el nivel de relación de las habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto, Escuela de Posgrado Huancayo. La recolección de datos utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento fue el cuestionario según Rensis Likert con la escala nominal de: totalmente en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, indeciso=3, de acuerdo=4 y totalmente de acuerdo=5. La encuesta fue realizada a 45 trabajadores, donde lograron inferir que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo. Dentro del análisis de los datos recolectados calcularon una correlación  $r$  de Pearson ( $r=0,766$ ), lo que demuestra una correlación positiva y buena, es decir, si las habilidades blandas aumentan significativamente mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo (p. 10).

Este trabajo investigativo es una fuente que sustenta esta investigación, demuestra que un aumento en la calidad de las habilidades blandas optimiza el desempeño laboral de los trabajadores que ejercen mediante la modalidad del teletrabajo. Además de eso, presenta una herramienta técnica de encuesta y su instrumento de cuestionario según Rensis Likert con la escala nominal de: totalmente en desacuerdo=1, en desacuerdo=2, indeciso=3, de acuerdo=4 y totalmente de acuerdo=5. Finalmente, demuestra con un sustento matemático la premisa que el fortalecimiento de las habilidades blandas incide en el buen desarrollo del teletrabajo, ahora bien, no es usual encontrar una investigación con esta metodología.

Ugalde Naranjo y Vasconcelos Vázquez (2020) desarrollaron un artículo investigativo titulado Adaptación del programa de habilidades blandas al entorno virtual. Aquí hicieron un recorrido sobre las implicaciones que tuvo la pandemia por Covid-19 en Costa Rica, y los cambios implementados en la legislación laboral para evitar el descalabro socioeconómico, ambiental y humano. Dichos cambios obligaron a La Universidad Nacional de Costa Rica a fomentar el teletrabajo en la parte administrativa y académica. La metodología utilizada se basó en la ejecución de talleres participativos virtuales que buscan fortalecer las habilidades blandas, en especial dos de ellas que son consideradas necesarias y relevantes, la adaptabilidad y la resiliencia. Estos talleres se apoyan en recursos tecnológicos, por ejemplos, videos, formularios en línea, plataformas (Moodle), juegos virtuales, tareas y foros de discusión sobre temas específicos de habilidades blandas y que generalmente la mediación pedagógica es la lúdica (p. 24).

Esta investigación ofrece una óptica sobre la pandemia por Covid-19, que sin lugar a duda fue un gran precursor del teletrabajo, analiza los cambios que impulsaron los gobiernos y las estrategias de los centros de educación superior para implementar el teletrabajo. Propone dos habilidades blandas que son fundamentales para desarrollar el teletrabajo, la adaptabilidad y la resiliencia. Finalmente expone métodos y herramientas concretas que se pueden desarrollar de forma virtual para fortalecer las habilidades mencionadas y estimular el teletrabajo.

## 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 Planteamiento del Problema

El sector de la construcción se divide en dos importantes subsectores, denominados: edificaciones, que engloba las construcciones en altura que se categorizan de acuerdo con la destinación de su uso ocupacional, e infraestructura, dedicada a la construcción de obras civiles (Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL-, 2019, p. 43). Las empresas constructoras se caracterizan porque gran parte de sus actividades se realizan de manera presencial en las obras, lo que ha hecho que las mismas estén un poco relegadas en cuanto a la implementación del teletrabajo con respecto a otros sectores económicos.

El Covid-19 como pandemia global tuvo consecuencias a nivel de la salud, pero también a nivel social, para evitar su propagación los gobiernos tomaron medidas que afectaron al trabajo, adaptándose el teletrabajo como una alternativa para poder continuar con las actividades laborales desde el hogar (Ramos et al., 2020, p. 1). Esta metodología de trabajo desde el hogar trajo importantes beneficios para los trabajadores quienes evitaron desplazamientos hasta los lugares de trabajo, y para los empleadores, quienes vieron reducidos los costos operacionales y aumentada la producción, así mismo exponiéndose menos al posible contacto con el virus. Con el fin de continuar con dichos beneficios, actualmente en Colombia se encuentran registros de empresas pertenecientes a diversos sectores económicos que ya han implementado el teletrabajo de forma permanente. El grupo Bancolombia, inició en el año 2012 la implementación del teletrabajo con un plan piloto de 30 personas, proceso exitoso que a 2018 ya contaba con 1542 empleados inscritos en el proyecto como teletrabajadores, con la llegada de la pandemia provocada por Covid-19 el grupo fortaleció esta metodología de forma acelerada, tanto así que para finales de 2020 contaba con una cifra cercana a 6000 teletrabajadores, la entidad cree en esta modalidad de trabajo y profundiza cada más en ella porque ha encontrado que puede aportar a la productividad, eficiencia, inclusión, contribución al medio ambiente, calidad de vida, disminución de los niveles de ausentismo y a la movilidad de las grandes

ciudades del país (Parra Hurtado y Barreto Pedreros, 2020, p.61). Avianca por su parte menciona que la organización se vincula a esta iniciativa encaminada a descongestionar la movilidad de las ciudades, reducir la contaminación y mejorar la calidad de vida de los empleados, a quienes el teletrabajo les permite compartir más tiempo con sus familiares, elementos que coinciden con la filosofía de bienestar de su gente y sostenibilidad del negocio impulsada por la organización (Avianca, 2017, como se citó en Buelvas Martínez et al., s.f., p. 31).

El teletrabajo trae consigo múltiples beneficios para empleados y trabajadores que el sector constructor no debe desconocer, el mismo debe abordar esta modalidad de trabajo de forma proyectada en áreas de trabajo que sí puedan realizar sus labores de forma remota. Dentro de la planeación para el teletrabajo el sector debe fortalecer en sus profesionales aquellas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, la relación y comunicación efectiva, la capacidad de conocer y manejar las emociones (Martínez y Martínez Bracho, 2020, p. 21), de tal forma que estos se encuentren capacitados para cambiar de modalidad laboral con un nuevo pensamiento en pro de las dinámicas sociales actuales. Esta investigación propone identificar las habilidades blandas más importantes para un trabajador de cara al trabajo y el teletrabajo, con base en el análisis de diversas perspectivas de autores mediante la profundización de revisión bibliográfica, y posteriormente el testeo de dicha información entre profesionales vinculados a la gerencia de empresas constructoras mediante una encuesta, para determinar aquellas habilidades clave que deben ser desarrolladas por trabajadores del área administrativa previo a la implementación del teletrabajo, la investigación se concentra en los trabajadores del gremio que se desempeñan mediante las TIC en mayor medida. A partir de lo anterior, construir prácticas y herramientas laborales que permitan desarrollar dichas habilidades para que la implementación del teletrabajo tenga éxito, de acuerdo con la revisión de diversos autores. De esta forma las empresas constructoras abren paso a una nueva tendencia del trabajo a nivel mundial, mejoran las condiciones laborales de sus trabajadores, y optimizan recursos y rendimientos.

## **2.2 Pregunta Problema**

¿Cómo desde la dirección se pueden motivar las prácticas laborales eficientes y contemporáneas mediante el fomento de las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa de una empresa constructora de mediana envergadura en Colombia?

## **2.3 Alcance y Limitantes**

Esta investigación busca estructurar una guía estratégica del talento humano para desarrollar las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores administrativos para motivar el teletrabajo permanente en empresas constructoras de mediana envergadura. Lo anterior se espera lograr por medio de un análisis a las habilidades blandas más relevantes de acuerdo con diversas perspectivas de autores, que permita identificar las principales habilidades blandas con las que debe contar un trabajador exitoso. Mediante la información recolectada y testeos dentro del medio constructor, se espera establecer las habilidades blandas fundamentales que requieren del área administrativa, para motivar el teletrabajo permanente en las empresas constructoras de mediana envergadura. Finalmente, se espera proponer tácticas y herramientas laborales para desarrollar las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores del área administrativa.

El estudio se enfoca en el área administrativa de las empresas constructoras puesto que, un gran porcentaje de sus actividades se realizan mediante el uso de herramientas TIC, a diferencia de otras áreas en el sector constructor, lo que facilita la transición al teletrabajo permanente. El proyecto se enfoca en empresas constructoras de mediana envergadura porque su área administrativa involucra un número reducido de profesionales, esto implica que los procesos para el desarrollo de habilidades blandas y una eventual aplicación del teletrabajo permanente no conlleve procesos traumáticos para la organización.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El sector de la construcción es uno de los ejes económicos que más aporta a la producción nacional, en mayo de 2021 registró 1454615 trabajadores ocupados Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL-, 2021, p. 15). Las condiciones de trabajo que se manejan en el sector de la construcción en muchas ocasiones son desfavorables para sus colaboradores, poco acceso a programas de bienestar laboral por los altos índices de producción y desarrollo limitado del ser debido a la duración de las jornadas laborales (Ortega Coral et al., 2020, p. 3).

El teletrabajo se presenta como una estrategia de flexibilización del trabajo in situ, este podría mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de muchos trabajadores, al realizar labores de forma remota o virtualizada con ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Reyes Satizábal, 2014, p. 2). Los trabajadores pueden ver potenciados sus factores motivacionales intrínsecos porque tendrán más tiempo para desarrollarse como persona, cumplir metas trazadas y a su vez mejorar su calidad de vida; con respecto a los factores motivacionales extrínsecos, esta descentralización permitiría una reducción en los costos de desplazamiento y un mejoramiento del clima laboral (Parra Ospina et al., 2020, p. 14). En cuanto a los empresarios, la aplicación de herramientas de teletrabajo permitiría, agilizar procesos y reducir costos operaciones para la compañía. Un trabajador que se siente cómodo desarrolla sus labores con más agrado, lo que impulsará a la compañía a tener mejores resultados, por lo que el teletrabajo dentro de una empresa constructora puede abrir la puerta a una estrategia de negociación empleado-empleador en el que se flexibilice el trabajo in situ con la optimización de procesos y la mejora en los resultados.

Para que esta implementación se pueda desarrollar de forma exitosa es necesario fortalecer aquellas habilidades personales que se pueden utilizar en cualquier campo en el que una persona se desempeñe y permiten la interacción con los demás, un grupo de habilidades sociales o interpersonales (Flórez Santamaría, 2021, p. 8), de tal forma que los trabajadores a empezar el teletrabajo reciban una formación en aspectos como:

trabajo en equipo, gestión de conflictos, gestión del tiempo, inteligencia emocional y manejo del estrés, comunicación efectiva, gestión del cambio y orientación a la mejora continua.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Estructurar una guía estratégica del talento humano con el fin de motivar las prácticas laborales eficientes y contemporáneas mediante el fomento de las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa de una empresa constructora de mediana envergadura en Colombia.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las habilidades blandas más relevantes y cómo se desarrollan de acuerdo con diversas perspectivas de autores, mediante la profundización de revisión bibliográfica.
- Establecer las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores del área administrativa, para motivar el teletrabajo, mediante el testeo de casos reales y exitosos.
- Proponer tácticas y herramientas laborales que motiven el teletrabajo mediante el desarrollo de las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Habilidades blandas

Guerra (2019, como se citó en Álvarez Rodríguez y Trujillo Estupiñan, 2021) definieron las habilidades blandas como un conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional (p. 32), las cuales pueden ser potencializadas o fortalecidas según valoraciones personales.

Mangrulkar (2001, como se citó en Guerra-Báez, 2019) en el artículo Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios, categoriza las habilidades para la vida en tres segmentos: i) La primera categoría son las habilidades interpersonales, contemplan habilidades para la comunicación asertiva, negociación, confianza, cooperación y empatía. ii) La segunda categoría son las habilidades cognitivas, implican habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias. iii) La tercera categoría son las habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, por ejemplo, ira, tristeza y frustración. Estas tres categorías generalmente no son utilizadas de manera independiente, una misma situación puede implicar el uso de varias habilidades de distintas categorías por lo que, cada categoría complementa a la otra (p. 2-3).

Bonilla Rada (2020) mencionó que las habilidades blandas son aquellas destrezas sociales, que permiten a la persona construir herramientas para desarrollarse en el entorno social. En el campo laboral estas habilidades le permiten comunicarse, negociar, juzgar, motivar y liderar equipos. Una persona con habilidades potenciadas puede ser un

prospecto ideal en el área laboral. Las habilidades en una persona se forjan en tres etapas: i) Interacción con la familia y el entorno social. ii) Formación educativa, social o laboral, donde se desarrollan actividades de seguridad personal y expresión corporal. iii) Intención propia por potencializar ciertas habilidades de interés por medio de la formación. El término habilidades blandas nace como una necesidad de categorizar, direccionar y organizar las actitudes y competencias propias del ser, con el fin de estudiarlas, enseñarlas y aplicarlas en la vida cotidiana y laboral (p. 4-8).

Actualmente el sector de la construcción es muy cambiante, día a día se ve enmarcado por importantes adelantos tecnológicos que han ido tomando mayor cabida dentro las actividades cotidianas, dichas herramientas ha venido a reforzar y muchas veces superar las habilidades técnicas en los trabajadores, quienes deben acudir al desarrollo de aquellas habilidades que definen al ser humano (sociales, comunicación, control emocional, etc.) para destacar dentro de un entorno laboral altamente competitivo.

## **5.2 Teletrabajo**

El teletrabajo se define como una forma de producción que cuenta con dos características esenciales: el mismo se realiza alejado de una oficina o instalaciones de producción, separando al trabajador de colegas de trabajo que estén en esa oficina y, las TIC que hacen posible esta separación facilitando la comunicación Vive Digital (s.f., como se citó en Arboleda Posada, 2015, p. 58).

Ley 1221 de 2008 como se citó en Ministerio de TIC de Colombia y Ministerio del Trabajo (s.f.) instauro el teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desarrollo de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Lo clasifica de la siguiente forma: i) Autónomo, ii) Suplementario y iii) Móvil (p. 11-12).

**Figura 1.**

*Modalidades del Teletrabajo*



**Nota.** El gráfico presenta las tres modalidades del teletrabajo. Tomado de: Ley 1221 de 2008. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia, y Ministerio del Trabajo. (s.f.). Libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia. [Archivo en PDF]. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

**Figura 2.**

*Antes del teletrabajo y ahora*

| ANTES   |  | AHORA   |  |
|---|--|---|--|
|  | Horarios rígidos (8am - 5pm)                       |  | Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados |
|  | Trabajo únicamente en la sede de la organización   |  | Trabajo desde cualquier lugar  |
|  | Uso de computadores únicamente en la oficina       |  | Dispositivos propios (BYOD)  |
|  | Sistemas de monitoreo y control físicos            |  | Evaluación por resultados  |
|  | Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos |  | Reuniones virtuales con participantes ilimitados                                     |

**Nota.** El gráfico presenta una comparación entre el teletrabajo y el trabajo tradicional. Tomado de: Ley 1221 de 2008. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia, y Ministerio del Trabajo. (s.f.). Libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia. [Archivo en PDF]. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. (Civit y March, 2000, como se citó en Rodríguez Mejía, 2007, p. 31)

El teletrabajo existe desde hace varias décadas, nació en Estados Unidos y se ha venido implementando en diversos países; aunque muchas compañías lo conocían y aplicaban, solo fue hasta la pandemia por Covid-19 que esta modalidad fue utilizada en pleno, existen muchos empleos que obligatoriamente deben desarrollarse presencialmente, así como también hay una serie de empleos pueden ver en el teletrabajo una alternativa para ahorrar recursos, mejorar rendimientos y condiciones laborales.

### **5.3 Empresa Constructora de Mediana Envergadura**

La Universidad de Sonora (s.f.) manifestó que una empresa constructora es una organización que posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones. Las actividades administrativas son en esencia las mismas independientemente del tipo de obras que realice la empresa. El personal técnico, así como las tecnologías y procedimientos pueden ser adquiridos o adaptados. El capital o el crédito son recursos que apalancan el proyecto, cualquiera que sea el trabajo de construcción que se trate. Una empresa constructora implica un grupo humano que se conjunta, organiza y combina sus esfuerzos, generalmente iniciándose con obras accesibles a sus capacidades preliminares, desarrollando éstas a medida que la demanda justifica ampliar el esfuerzo. Para lograr en forma satisfactoria y económica la construcción de una carretera, de un complejo habitacional o de una gran planta industrial, es indispensable el sentido de equipo, la solidez financiera, la confianza del proveedor y la personalidad, que es propia

de la empresa que a menudo solo llega después de haber hecho frente con éxito a situaciones complicadas. La madurez de una empresa constructora no es garantía de supervivencia ante causas como la fluctuación de costos materiales, de salarios, demoras prolongadas en la recuperación de inversiones u otros inconvenientes que pueden causar el colapso económico de una empresa constructora (p. 2-4).

Areses Vidal (2007) define la empresa constructora como una sociedad que recibe recursos económicos de sus accionistas y los emplea en la ejecución de obras para obtener un beneficio que en parte es devuelto al accionista como dividendos para remunerar el capital aportado. La razón de ser en una empresa constructora es la ejecución de obras con la calidad exigida, el plazo convenido y el beneficio estimado, a través de los contratos (p. 3).

Normalmente una empresa constructora en Colombia se puede clasificar según la cantidad de personal que ocupa: microempresa de 1 a 10 trabajadores, pequeña empresa 11 a 50 trabajadores, mediana empresa de 51 a 200 trabajadores y una gran empresa más de 200 trabajadores (Álvarez, 2009, p. 27).

Por otro lado, Dini y Stumpo (2020) definen las empresas según su número de empleados para Colombia así: microempresa cuando su nómina está formada por un número de trabajadores entre uno y diez, pequeña empresa cuando cuenta con un número de trabajadores entre once y cincuenta, mediana cuando el número de trabajadores está entre cincuenta y uno y doscientos, y empresa grande cuando cuenta con más de doscientos trabajadores (p. 202).

Las empresas constructoras pueden ser muy versátiles, muchas de estas no tienen sus actividades ligadas a una gran fábrica manufacturera, sino a una organización descentralizada que se va desplazando y creciendo conforme el desarrollo de los proyectos. Es común que la empresa ganadora de un gran contrato cuente con un número reducido de trabajadores puesto que entrega la ejecución de las actividades a una compañía subcontratada. No hay que desconocer que las empresas constructoras

en un gran porcentaje desarrollan sus actividades in situ; aunque dada la diversidad del sector, el teletrabajo se puede presentar como una modalidad facilitadora de labores e incluso un aliciente para incrementar beneficios económicos.

#### **5.4 Estrategia del Talento Humano**

La estrategia consiste en ser diferente. La selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales. Hay compañías que encuentran la diferenciación en el mercado con la incursión en pequeños segmentos, se enfocan en un producto, logran bajar considerablemente los costos y montan un esquema de funcionamiento que se hace difícil y costoso de imitar. La competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado. Por lo general los posicionamientos estratégicos no son evidentes y se requiere creatividad e intuición para descubrirlos. Los nuevos entrantes con frecuencia descubren posiciones únicas que están disponibles pero que los competidores establecidos pasan por alto. El posicionamiento estratégico puede basarse en las necesidades de los clientes, su accesibilidad, o el grado de variedad de los productos o servicios de una empresa (Porter, 2011, p. 103-105).

Plaza Gómez y Domínguez Santiago (2011) dicen que una estrategia del talento humano hace referencia al plan maestro y deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica se puede considerar como el programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos. Las prácticas del talento humano determinan la forma en que estos se combinan para crear capacidades empresariales (p. 52).

Según Durán et al. (1999) el factor humano siempre ha sido esencial en la empresa, aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuyo comportamiento está condicionado por el nivel de remuneración o

puede estudiarse como el principal componente de la empresa. La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todo el talento humano en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos (p. 15).

El talento humano en una empresa constructora cumple un rol fundamental, es la mano de obra quien en su mayoría ejecuta las actividades. Una serie de pasos organizados y bien pensados que logren ofrecer buenas condiciones a los trabajadores puede conllevar a obtener el mejor rendimiento de estos. Un equipo de trabajo satisfecho y apreciado es capaz de seguir los planes de su líder y aportar al logro de las metas de la compañía.

## **5.5 Área Administrativa**

Chiavenato (2001, como se citó en Henao y Trujillo, 2016) definen el área administrativa de una empresa como aquella que interpreta los objetivos de esta y los transforma en una acción empresarial mediante el proceso administrativo (aplicación de la planeación, organización, dirección y control) a las actividades productivas realizadas en las demás áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos (p. 17).

Contreras Meneses (2015) dice que el área administrativa de una compañía es la encargada de coordinar y sincronizar las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables. Dentro de sus funciones se distinguen: i) Planear, anticipar el futuro y trazar un plan de acción. ii) Organizar, mantener la estructura material y social de la empresa. iii) Dirigir, orientar al personal. iv) Coordinar, sincronizar todos los actos y esfuerzos colectivos. v) Controlar, estar al tanto que las acciones sucedan de acuerdo las reglas establecidas y órdenes impartidas (p. 17).

Fossi et al. (2013) expresan que la función del área administrativa de una empresa está enmarcada en un proceso que involucra la planificación, organización, dirección y control que va a orientar el trabajo. Con esto se deja clara la coordinación de procesos de la administración, su intención de sistematizar acciones para hacer posible los procesos,

dirigir y racionalizar los recursos existentes en atención al plan o proyecto propuesto con anticipación (p. 49).

El área administrativa de una empresa constructora aplica las cinco etapas del proceso administrativo ya conocidas (Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control). Una compañía convencional suele distribuir estas etapas transversales de la administración a través de varios departamentos como: compras, presupuestos, programación, diseño e ingeniería, cartera y talento humano, que engloban los trabajadores que desarrollan sus funciones apoyadas en las TIC y no necesariamente conllevan un lugar de trabajo establecido de forma fija.

## **6. MARCO NORMATIVO**

### **6.1 Ley 1221 de 2008**

Establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores. (Ley 1221 de 2008, como se citó en Ministerio de TIC de Colombia (2021), parr 3)

### **6.2 Decreto 884 de 2012**

Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARL y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo. (Decreto 884 de 2012, como se citó en Ministerio de TIC de Colombia, parr 5)

### **6.3 Resolución 2886 de 2012**

El objeto es definir las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo, las actividades que le compete desarrollar y su funcionamiento. La Red Nacional de Fomento del Teletrabajo está conformada por mesas de trabajo, que se denominan “comisiones técnicas”. El Ministerio del Trabajo ejercerá la Coordinación General de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, a través del ministro o su delegado. Las actividades estarán organizadas por actividades de fomento y difusión legal y organizacional, de formación y capacitación, de acceso y apropiación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y actividades

dirigidas a la población vulnerable, en especial a las víctimas de la violencia.  
(Resolución 2886 de 2012, como se citó en Ministerio de TIC de Colombia, parr 6)

#### **6.4 Ley 1221 de 2008, Artículo 7**

Registro De Teletrabajadores. Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar de dicha vinculación a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al alcalde Municipal, para lo cual el Ministerio de la Protección deberá reglamentar el formulario para suministrar la información necesaria. (Ley 1221 de 2008, como se citó en Ministerio de TIC de Colombia (2021), parr 3)

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Esta investigación es de tipo proyectivo porque presenta una guía estratégica con el fin de motivar el teletrabajo mediante el fomento de las habilidades blandas fundamentales en los trabajadores del área administrativa de una empresa constructora de mediana envergadura. El enfoque cualitativo y cuantitativo caracteriza este proyecto porque se basa en métodos de recolección de datos con medición numérica, descripciones y observaciones. El proceso de investigación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

### **7.1 Metodología de Desarrollo**

El proyecto se desarrolla en tres fases:

1. En la fase inicial se analizan las habilidades blandas más relevantes de acuerdo con diversas perspectivas de autores, donde se identifica cuáles son las habilidades blandas más relevantes para el trabajo y cómo se desarrollan. Para esto se propone buscar diversos autores que hayan estudiado las habilidades blandas. Los documentos se analizan mediante un formato RAE, donde se hace una descripción de los contenidos, metodología empleada por el autor y las conclusiones más relevantes que deja el texto.
2. La segunda fase establece las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores del área administrativa para implementar el teletrabajo, esto se logra mediante testeos de casos del medio real. Se toman las habilidades blandas que presentaron mayor frecuencia en la revisión bibliográfica de la fase 1 y se construye una encuesta en la plataforma encuesta.com, que es aplicada a trabajadores vinculados a las empresas constructoras.

Se opta por la plataforma encuesta.com porque ofrece una interfaz dinámica que arroja un informe de resultados en PDF con tablas, gráficos, cálculo de media y desviación estándar en los datos.

Con esto se busca que sean trabajadores vinculados al sector constructor quienes filtren los datos recopilados inicialmente, y determinen cuáles son las habilidades blandas mejor valoradas en trabajadores del área administrativa de una empresa constructora para implementar el teletrabajo. Esta información es el insumo para la última fase del proyecto, con base en estas habilidades blandas se construyen las tácticas y herramientas laborales que estructuran la guía objeto de este proyecto.

3. La última fase del proyecto toma los resultados obtenidos en los testeos de casos del medio real, propone tácticas y herramientas laborales que componen la guía estratégica del talento humano que desarrolla las habilidades blandas fundamentales requeridas por los trabajadores del área administrativa para motivar el teletrabajo permanente en empresas constructoras de mediana envergadura. Para esto se comparte el paso a paso de las prácticas laborales que se deben realizar para desarrollar las habilidades blandas en los trabajadores del área administrativa de una empresa de construcción mediante la aplicación de métodos ya existentes para fomentar las habilidades blandas.

**Figura 3.**

*Metodología del proyecto*



**Nota:** El diagrama hace una descripción breve de cada una de las tres fases del proyecto.

## 7.2 Cronograma

**Figura 4.**

*Cronograma del proyecto*

| Actividad |   | nov-22  | dic-22  | ene-23  | feb-23  | mar-23  | abr-23 | may-23  |
|-----------|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
|           |   | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 2 3 4  | 1 2 3 4 |
| Fase 1    | Análisis de documentos que traten las habilidades blandas para el trabajo y su desarrollo.                                | ■       |         |         |         |         |        |         |
|           | Establecimiento de información relevante para la investigación en fases posteriores.                                      |         |         | ■       |         |         |        |         |
| Fase 2    | Construcción y aplicación de encuesta que consulta cuáles son las habilidades blandas más relevantes para el teletrabajo. |         |         | ■       |         |         |        |         |
|           | Análisis de información recolectada, y establecimiento de habilidades blandas relevantes para el proyecto.                |         |         |         | ■       |         |        |         |
| Fase 3    | Construcción de tácticas y herramientas laborales para desarrollar las habilidades blandas.                               |         |         |         |         | ■       |        |         |
|           | Ajuste final y entrega del documento.   |         |         |         |         |         |        | ■       |

**Nota:** La figura muestra las actividades que componen las fases del proyecto, su secuencia, duración en semanas, fecha de inicio y fin.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 Identificación de habilidades blandas relevantes y su desarrollo según autores

Para el desarrollo del primer objetivo específico planteado “Identificar las habilidades blandas más relevantes y como se desarrollan de acuerdo con diversas perspectivas de autores mediante la profundización de revisión bibliográfica” se realizó la búsqueda de 30 documentos investigativos que resaltaran cuáles son las habilidades blandas más importantes con las que debe contar un colaborador para el sector laboral. Posteriormente, dichos documentos fueron analizados mediante un Resumen Analítico de Educación (RAE), que según la Universidad Pedagógica Nacional (2012) es la condensación de información contenida en documentos y estudios que facilita al lector o usuario, la aprehensión y análisis del documento en cuestión. Recomienda que se redacte en un lenguaje claro, sencillo y preciso, que guarde fidelidad al texto, sin perder de vista que se trata de un análisis. Los resúmenes analíticos no deben ser muy extensos, se recomienda máximo cuatro páginas (p. 1). Dentro de los documentos que sirvieron de insumo para esta fase se encuentran:

**Figura 5.**

*Documentos consultados en revisión bibliográfica*

| HABILIDADES BLANDAS   |   |                 |  |
|---|---|-----------------|--|
| DOCUMENTOS  | AUTOR(ES)   | AÑO / PAÍS      | CONCEPTOS CLAVE  |
| 1. ¿Cuáles son las nuevas competencias blandas que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores para responder a la nueva realidad causada por la pandemia del Covid-19? | María Paula Pérez Santana   | 2021 / Colombia | Competencias blandas en América Latina, Reskilling, Covid-19.        |
| 2. La importancia de las habilidades blandas en el home office y su impacto en la productividad de una empresa  | Cristina Isabel Laines Alamina, Alejandra Paola Hernández García y Diana Alejandra Zamayoa Urbina | 2021 / México   | Habilidades blandas postpandemia, desarrollo personal y profesional. |

**Figura 5. (Continuación)**

|   |   |                  |   |
|---|---|------------------|---|
| 3. Liderando equipos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia  | Juan Esteban Pérez Ferrer   | 2021 / Colombia  | Desarrollo socioemocional, Covid-19, Habilidades blandas para líderes.  |
| 4. Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos   | Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP)             | 2021 / España    | Competencias para teletrabajo en empleados públicos.                    |
| 5. La virtualidad en los nuevos entornos laborales: sus implicancias en las competencias para gestionar el talento  | Miriam Mónica Giménez   | 2021 / Argentina | Competencias del capital humano, Covid-19, Virtualidad.                 |
| 6. Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto<br>Escuela de Posgrado Huancayo, 2021   | Aydee Estefani Chaca Oliveros y Lisedt Ana Contreras Tito                 | 2021 / Perú      | Relación de habilidades blandas con trabajo remoto.                     |
| 7. Educación, juventud y trabajo habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante   | Comisión Económica para América Latina - CEPAL                            | 2020 / Chile     | Habilidades y competencias para la juventud en la actualidad.           |
| 8. Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones   | María Inés de la Riva Araluce   | 2019 / España    | Habilidades blandas más valoradas en la industria e impacto productivo. |
| 9. Teletrabajo y el proceso de adaptación en los trabajadores de la Unidad de Administración Documentaria y Archivo (UADA) en el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET) – 2020 | Manuel Alejandro León Achon   | 2020 / Perú      | Relación entre teletrabajo y adaptación de trabajadores.                |
| 10. Teletrabajo   | Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) | s.f. / Colombia  | Fases, recomendaciones y beneficios del teletrabajo.                    |

**Figura 5. (Continuación)**

|  |   |                     |   |
|--|---|---------------------|---|
| 11. El abc del teletrabajo en Colombia   | Ministerio de TIC y<br>Ministerio del Trabajo                         | 2015 /<br>Colombia  | Metodología para<br>la<br>implementación<br>del teletrabajo en<br>Colombia.               |
| 12. Teletrabajo decente en Argentina   | Ministerio de<br>Producción y Trabajo<br>Presidencia de la<br>Nación  | 2019 /<br>Argentina | Análisis de la<br>adopción del<br>teletrabajo en<br>Argentina.                            |
| 13. Las habilidades del teletrabajador para la<br>competitividad   | Alba Patricia Guzmán<br>Duque y Carlos<br>Alberto Abreo<br>Villamizar | 2017 / P.<br>Rico   | La necesidad de<br>plantear las<br>competencias<br>para el<br>teletrabajador.             |
| 14. Estrategias en habilidades blandas para la<br>satisfacción laboral en una universidad del<br>departamento de Lambayeque                      | Orderique Chamorro<br>Liza Aurora                                     | 2021<br>/Perú       | Estrategias en<br>habilidades<br>blandas para una<br>mejor<br>satisfacción<br>laboral.    |
| 15. Habilidades blandas en el entorno laboral<br>globalizado   | Estefania Riaño<br>Anzola   | 2019 /<br>Colombia  | Habilidades<br>blandas<br>importantes para<br>nuevas<br>perspectivas<br>laborales.        |
| 16. Habilidades blandas y su importancia de aplicación<br>en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una<br>universidad privada en Ecuador | Espinoza Mina Marcos<br>Antonio y Gallegos<br>Barzola Doris del Pilar | 2020 /<br>Ecuador   | Medición de<br>importancia de<br>habilidades<br>blandas para<br>estudiantes.              |
| 17. Habilidades blandas en el estudiantado universitario<br>y empleabilidad en Costa Rica  | Héctor Canossa<br>Montes de Oca                                       | 2019 / C.<br>Rica   | Habilidades<br>blandas que<br>universitarios<br>necesitan para<br>conseguir un<br>empleo. |

**Figura 5. (Continuación)**

|   |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| 18. Formación de habilidades blandas en los estudiantes de la Universidad Católica de El Salvador   | Iris Yamileth Jiménez   | 2021 / El Salvador | Habilidades blandas que poseen los estudiantes y las que forman.                 |
| 19. Habilidades digitales en Colombia ¿El futuro digital es de todos?   | GAN Colombia (Red Global de Aprendizaje)  | 2021 / Colombia    | Factores internos y externos que influyen en las habilidades blandas.            |
| 20. Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral y educativo  | M. A. Martínez Rodríguez, C. I.<br>Canela Guzmán, A. E.<br>Lucero Medina, J.<br>Ortega Aranda, S.<br>González Contreras | 2019 / México      | Habilidades blandas requeridas para fortalecer carreras universitarias.          |
| 21. Identificación de habilidades blandas en directivos pymes de Barranquilla   | Leandro Miguel Pérez Gómez, Claudia Patricia Villa Borrero, María José Montenegro Pertuz                                | 2020 / Colombia    | Ámbito de aplicación de habilidades blandas en empresas.                         |
| 22. Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social | Manrique Manrique Sergio Danilo, Oyarzabal Loza Giancarlo, Herrera Córdova Anthony Enrique                              | 2018 / Perú        | Identificación del rol de las habilidades blandas en el mercado laboral peruano. |
| 23. Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI  | César Augusto Sarmiento Vanegas   | 2019 / Colombia    | Habilidades blandas para el ingeniero de sistemas siglo XXI.                     |
| 24. Innovando con el teletrabajo en la formación práctica   | Estefanía Sandoval Cruz   | 2019 / Colombia    | El teletrabajo como modalidad recurrente facilitada por las TICs.                |

**Figura 5. (Continuación)**

|  |   |                  |  |
|--|---|------------------|--|
| 25. Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud. | Leidy Viviana Hernández Salazar   | 2019 / Colombia  | Estudio de satisfacción laboral en teletrabajadores.                       |
| 26. El teletrabajo ¿nueva modalidad de trabajo o nueva forma de vida?  | Hernán Digón, Patricio Mazzaro, Juan Manuel Aguirre Daud y Pablo Rafael González Táboas | 2020 / Argentina | Aspectos y características relativos al teletrabajo, y tendencias futuras. |
| 27. Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19  | María Azucena Feregrino Basurto   | 2021 / México    | Flexibilización laboral y teletrabajo durante la pandemia por Covid-19.    |
| 28. Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional - habilidades blandas: hacia el éxito en un mundo profesional               | Beatriz Xavier Ferreira da Silva, Victória Carolina Neto, Neusa Haruka Sezaki Gritti    | 2020 / Brasil    | Éxito profesional potencializado por las habilidades blandas.              |
| 29. Soft skills na indústria 4.0 - habilidades blandas en la industria 4.0   | Juliana de Rezende Penhaki  | 2019 / Brasil    | Caracterización de las habilidades blandas en la industria 4.0             |
| 30. A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de T.I. (Tecnologia da Informação)               | Pedrosa Nadia, Ferreira Da Silva Luciano  | 2019 / Brasil    | Necesidad de habilidades blandas para un gerente y cómo fortalecerlas.     |

**Nota.** Esta figura sintetiza los aspectos más relevantes de los 30 documentos consultados en la revisión bibliográfica, que tratan sobre habilidades blandas.

El Anexo 1 contiene los RAE mediante los cuales se analizaron los documentos relacionados, se referencian y hacen parte de la bibliografía documento.

### 8.1.1 Frecuencia habilidades blandas

A partir de la información recabada se construyó una tabla de frecuencia donde se relacionan las habilidades blandas que con mayor reiteración los autores consultados las consideran necesarias para un buen desempeño en el trabajo. Se tienen 6 habilidades blandas recurrentes y muy nombradas, así:

**Tabla 1.**

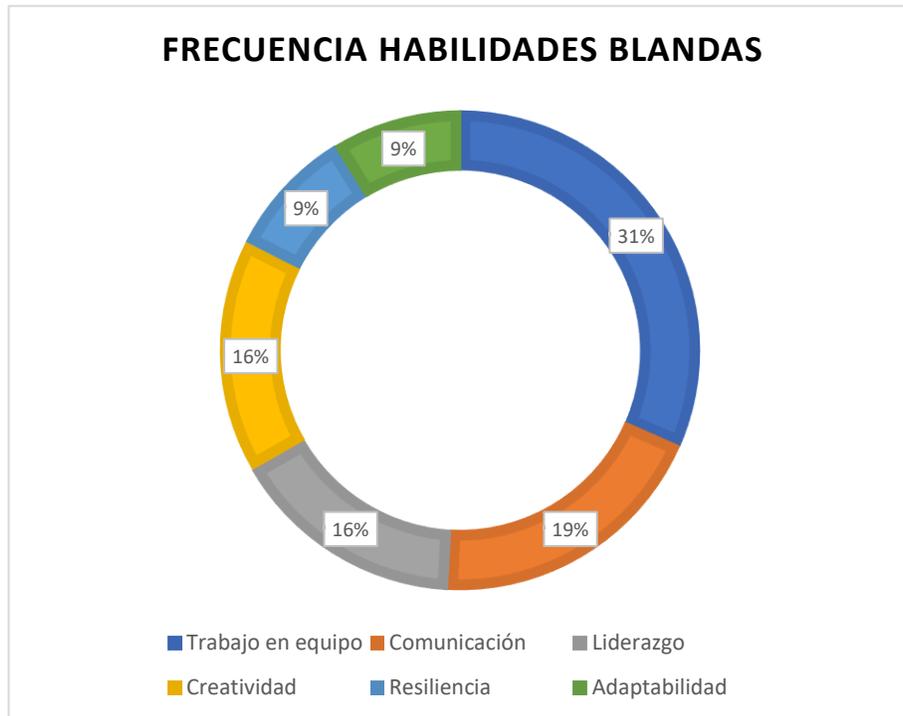
*Reiteración de habilidades blandas en consulta*

| TABLA DE FRECUENCIA |                   |          |
|---------------------|-------------------|----------|
| Habilidades Blandas |                   | Cantidad |
| 1                   | Trabajo en equipo | 18,00    |
| 2                   | Comunicación      | 11,00    |
| 3                   | Liderazgo         | 9,00     |
| 4                   | Creatividad       | 9,00     |
| 5                   | Resiliencia       | 5,00     |
| 6                   | Adaptabilidad     | 5,00     |

**Nota.** Esta tabla presenta las 6 habilidades blandas con mayor reiteración en la revisión bibliográfica.

**Figura 6.**

*Frecuencia habilidades blandas*



**Nota:** El gráfico presenta la distribución porcentual en las seis habilidades con mayor reiteración para los autores consultados en la revisión bibliográfica.

### **8.1.2 Definición habilidades blandas**

A continuación, se relacionan las definiciones más relevantes propuestas por los autores consultados para cada una de las habilidades blandas que presentaron mayor frecuencia en la revisión bibliográfica:

#### **a) Trabajo en equipo**

Giménez (2021) dice que el trabajo en equipo dentro del teletrabajo ha sido demostrado como aquella capacidad de colaboración entre compañeros de trabajo, mediante el uso de técnicas como reparto de tareas y comunicación asertiva (p. 16).

León Achon (2021) habla del trabajo en equipo como el desarrollo de las facultades interindividuales que logran alcanzar los resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, mediante la optimización de los medios humanos y técnicos puestos al alcance (p. 54).

De acuerdo al Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2019) el trabajo en equipo se define como la capacidad para entender que se forma parte de algo mayor que es la organización y que en la medida que los esfuerzos de los actores se conjuguen aumenta la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos propuestos como grupo (p. 24).

El Instituto Nacional De Administración Pública De España -INAP- (2021) define Trabajo en Equipo como aquella capacidad que poseen los seres humanos de participar activamente en la búsqueda de una meta común, y gestionar el rendimiento del equipo aunando voluntades y esfuerzos para alcanzar un objetivo (p. 32).

Gastañadui y Carla (2017, como se citó en Chaca Oliveros y Contreras Tito, 2022) dicen que el trabajo en equipo hace referencia a un número reducido de integrantes con competencias propias que se complementan, estos trabajan en pro de un objetivo mediante proyecciones y responsabilidades compartidas (p. 97).

El teletrabajo no implica tener el compañero en un puesto al costado, pero sí una mayor colaboración y responsabilidad con los compromisos adquiridos. La distancia y las TIC requieren que los trabajadores sean responsables con sus deberes y hagan llegar sus aportes a los demás trabajadores de forma puntual, para que la cadena de labores del proyecto pueda continuar con normal desarrollo. Por otro lado, se requiere gran compromiso entre los trabajadores para retroalimentar y desarrollar en línea ajustes y complementos a entregables del proyecto; no se tiene al trabajador cerca para estar recordando los compromisos, se requiere responsabilidad para atender los compromisos a tiempo.

## **b) Comunicación**

El Instituto Nacional De Administración Pública De España -INAP- (2021) define Comunicación como la capacidad para lograr la comprensión de otros en la transmisión de ideas, conocimientos e información, escuchar y entender los mensajes de los demás de una forma efectiva (p. 27).

De la Riva Araluce (2019, como se citò en Laines Alamina et al., (2021) dice que las habilidades comunicativas hacen referencia a la capacidad que tienen los individuos para enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo (p. 932).

Chaca Oliveros y Contreras Tito (2022) dicen que la comunicación efectiva busca que la persona emisora del mensaje lo realice de forma clara, directa y que no quede lugar a confusiones o malentendidos, busca que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje que ha comprendido (p. 62).

Gotari (2005, como se citó en Riaño Anzola, 2019) menciona la comunicación como el proceso mediante el cual se transmiten significados de una o varias personas a otra u otras, la transmisión de mensajes, ideas, emociones y habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión (p. 10).

El Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2019) dice que comunicación se refiere a la habilidad innata de dar a conocer las ideas, inquietudes, problemas y puntos de vista de una manera que sea entendida por todos; de igual forma se refiere a la capacidad de recibir información de un emisor, procesarla y retroalimentarla (p. 23).

En medio de la distancia entre trabajadores que enmarca al teletrabajo, es necesario que se desarrollen métodos y estrategias para enviar y recibir mensajes de forma directa, clara y a tiempo. No se tiene acceso presencial entre los trabajadores, por lo cual se hace clave que los canales para transmitir información sean veraces, y que los trabajadores se

comprometan con buscar el beneficio y la claridad para todos en el intercambio de información.

### **c) Liderazgo**

La Comisión Económica para América Latina (2020) define liderazgo como la habilidad para “capacitar, motivar y guiar a otros para desarrollar mejor su trabajo, así como también saber negociar para alcanzar objetivos” (p. 29).

Project Management Institute (2017, como se citó en Pérez Ferrer, 2021) define el liderazgo como aquel conjunto de habilidades innatas o adquiridas que le pueden permitir al gerente de un proyecto o compañía guiar, motivar, dirigir, coordinar y controlar a su equipo (p. 11).

Chaca Oliveros y Contreras Tito (2022) dicen que el liderazgo es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, de tal forma que este equipo trabaje con entusiasmo para lograr las metas y objetivos marcados (p. 46).

León Achon (2021) dice que el liderazgo es la “capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales” (p. 53).

Riaño Anzola (2019) considera el liderazgo “como la capacidad que tiene el individuo frente a otros individuos en el momento de delegar y empoderar, así mismo generar confianza plenamente en las personas” (p. 6).

Desarrollar actividades mediante el teletrabajo conlleva una serie de cambios importantes para las empresas constructoras, razón por la cual se requiere que la persona al frente del equipo cuente con condiciones suficientes para capacitar, motivar y guiar a los demás miembros para ejecutar mejor sus actividades cotidianas mediante el teletrabajo y

alcanzar los objetivos de la compañía, de tal forma que se garantice el éxito de esta metodología sin causar detrimento a los recursos de la compañía.

#### **d) Creatividad**

El Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (2019) define Creatividad como la “capacidad para buscar nuevas propuestas que sean originales y que rompan, de algún modo, el esquema o modelo establecido con un fuerte acento en la innovación” (p. 24).

Giménez (2021) dice que la creatividad no solo engloba la habilidad de crear desde el inicio, sino también en ver más allá de las posibilidades accesibles, implica salir de la “zona de confort” para buscar retos innovadores (p. 16).

Haselberger et al. (2012, como se citó en Manrique Manrique et al., 2018) dicen que creatividad hace referencia a la habilidad del ser humano de contribuir con nuevas ideas al desarrollo del medio en que se desenvuelve, la mejora de los servicios y productos de la organización, y la solución de problemas, así como en las tareas desvueltas en el trabajo, con el objetivo de responder a la necesidad de evolución de la organización (p. 31).

Sarmiento Vanegas (2019) dice que “la creatividad es salirse del formato tradicional y pensar cosas que aunque no parezcan muy adecuadas pueden dar respuesta a las problemáticas” (p. 12).

El teletrabajo es una modalidad bastante innovadora, que puede segregar la importancia de muchas actividades que se realizan normalmente de forma presencial en una compañía, razón por la cual tomarán mayor relevancia aquellas propuestas novedosas que rompan paradigmas. Esto implica que muchas personas salen de la zona de confort a buscar nuevos retos y oportunidades o se someten a una pérdida significativa de importancia en el rol de la compañía.

## **e) Resiliencia**

Laines Alamina et al. (2021) definen Resiliencia como “la capacidad de los empleados para adaptarse a las diferentes situaciones o circunstancias que se puedan presentar en la empresa” (p. 933).

Giménez (2021) habla de la resiliencia como aquella capacidad de las personas de lograr adaptarse a situaciones adversas y mantenerse paciente y tranquilo en un entorno de dificultad (p. 15).

De la Riva Araluce (2019) comenta que la resiliencia es aquella capacidad de los seres vivos de adaptarse y superar situaciones de extrema dificultad, frente a un agente amenazador o un estado adverso (p. 28).

Se espera que la transición al teletrabajo se haga de forma planeada y controlada, para que los colaboradores involucrados puedan llevar a cabo un proceso de adaptación. Debido a la diversidad de condiciones y caracteres de los trabajadores, puede que este proceso signifique un agente amenazador o un estado adverso para algunos, por lo que se requiere gran capacidad para asimilar dicha situación y adaptarse bien al posible entorno de crisis.

## **f) Adaptabilidad**

León Achon (2021) dice que la adaptabilidad es aquella habilidad por la cual “la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismo, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse” (p. 53).

Chaca Oliveros y Contreras Tito (2022) definen la adaptabilidad como aquella habilidad que permite a las personas adaptarse al medio en que se desenvuelven, posibilita a la persona aceptar las convenciones sociales que se dan en el entorno (p. 55).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) comenta que “los errores y los contratiempos son parte de la vida, lo importante es saber cómo manejarlos para alcanzar el éxito y los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo” (p. 29).

Manrique Manrique et al. (2018) definen la adaptabilidad como la clave para que una persona pueda afrontar los diferentes cambios que se dan en los ámbitos de su vida, contar con voluntad de cambio para aceptar los retos, aprender y poder aportar soluciones que partan de la innovación y creatividad de la persona (p. 23).

La modalidad de teletrabajo implica para los colaboradores cambios importantes en el desarrollo cotidiano de sus labores. Las personas que la implementen deben ser capaces de afrontar los diferentes cambios que se dan en el ámbito laboral, desde allí ofrecer a la compañía lo mejor de sus capacidades para aportar al crecimiento de esta, y de paso beneficiarse de la cercanía a su entorno familiar.

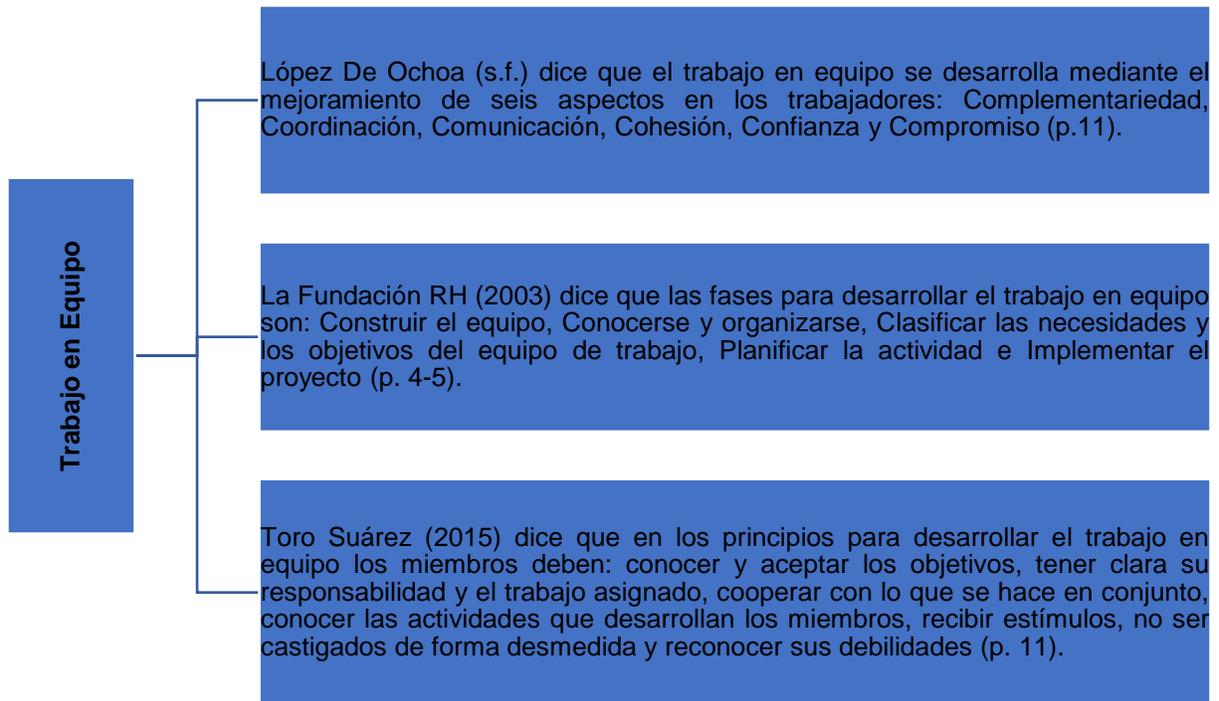
### **8.1.3 Desarrollo de habilidades blandas**

Dentro de las habilidades blandas en que más coincidieron los autores se encuentran: Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Creatividad, Resiliencia y Adaptabilidad.

Por cada una de las habilidades blandas mencionadas se realizó una revisión bibliográfica en la cual se estudiaron autores que han llevado a cabo investigaciones para establecer técnicas, estrategias y métodos que ayuden a desarrollar las mismas. A continuación, se hace un recorrido por los aspectos más relevantes de dichos documentos, con el fin de construir una orientación para desarrollar dichas habilidades:

**Figura 7.**

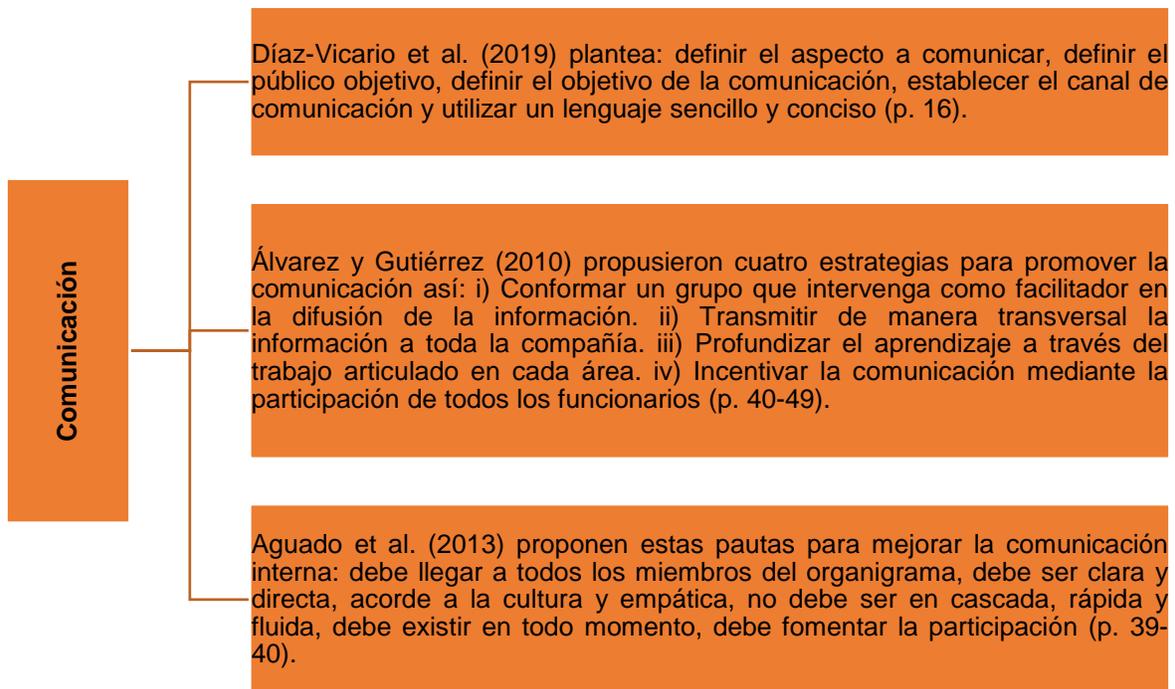
*Desarrollo del Trabajo en equipo*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar el trabajo en equipo de acuerdo con tres autores diferentes.

**Figura 8.**

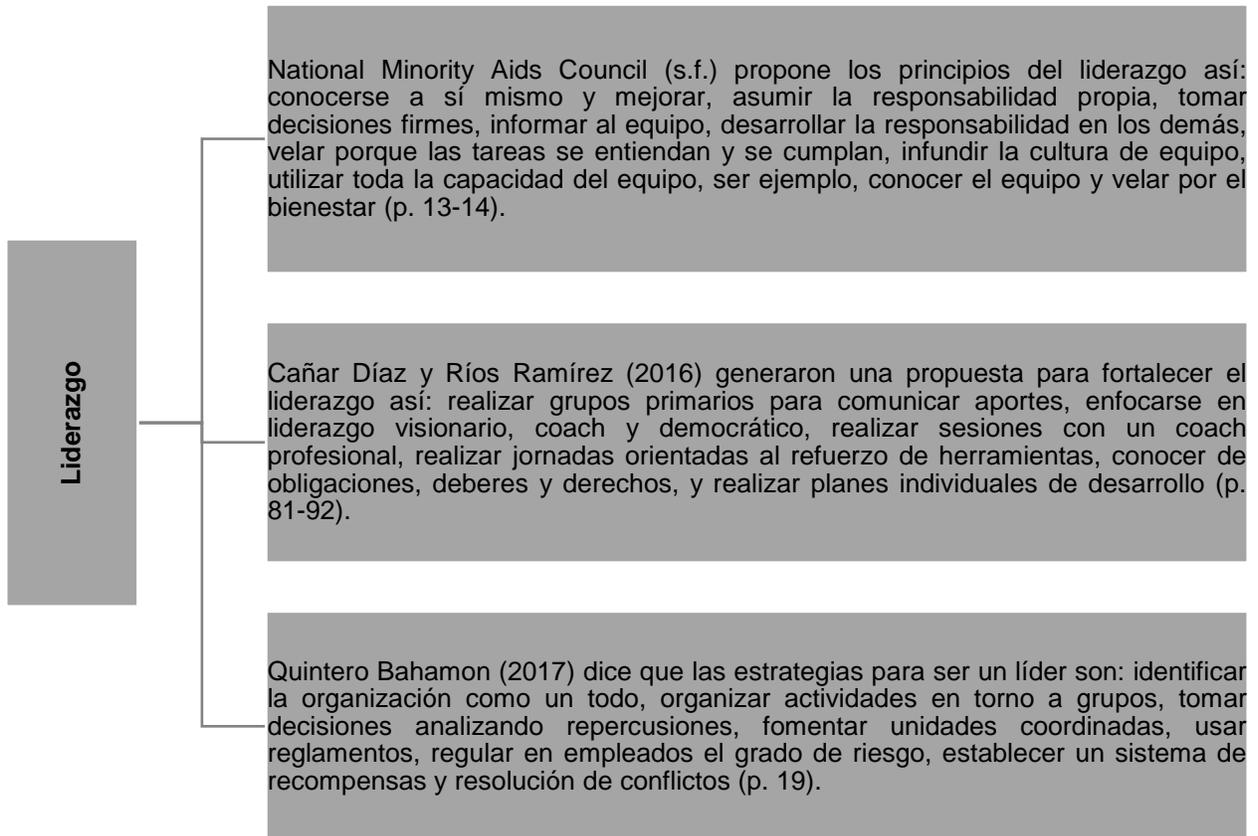
*Desarrollo de la Comunicación*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar la comunicación de acuerdo con tres autores diferentes.

**Figura 9.**

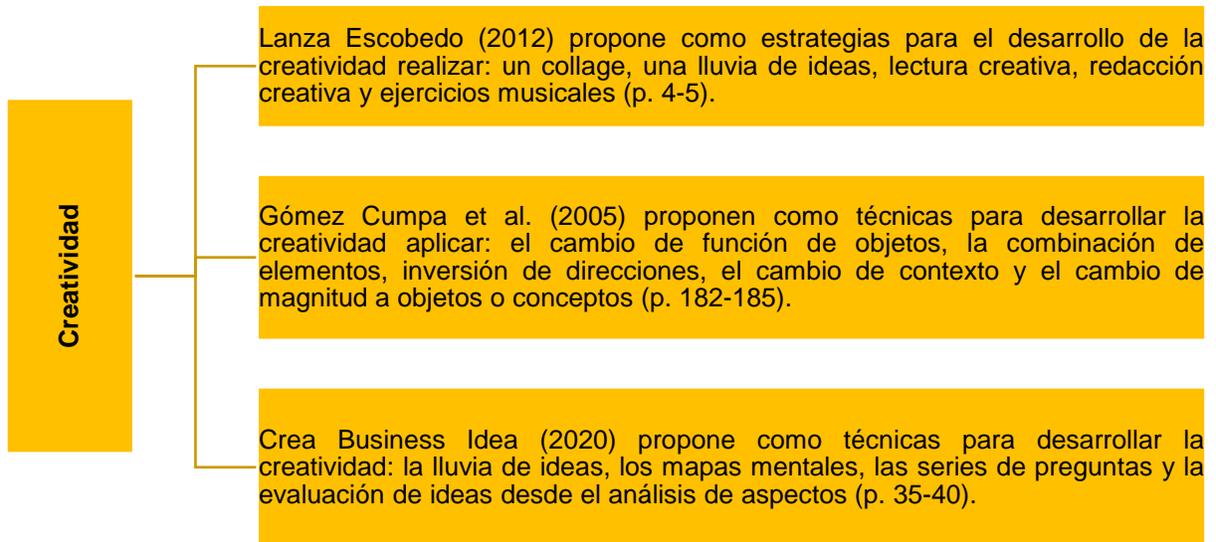
*Desarrollo del Liderazgo*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar el liderazgo de acuerdo con tres autores diferentes.

**Figura 10.**

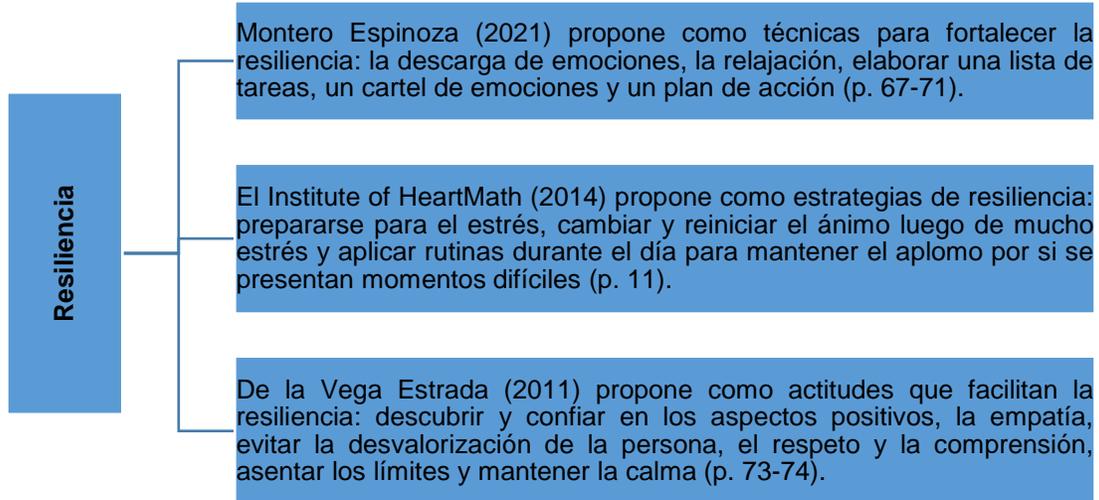
*Desarrollo de la Creatividad*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar la creatividad de acuerdo con tres autores diferentes.

**Figura 11.**

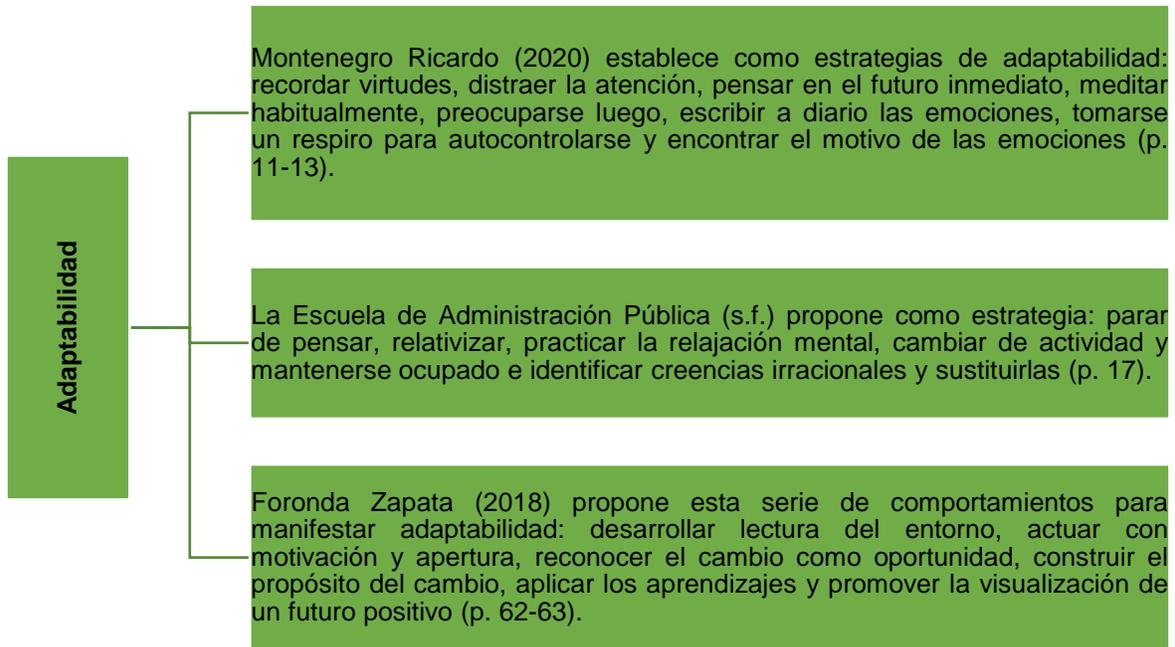
*Desarrollo de la Resiliencia*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar la resiliencia de acuerdo con tres autores diferentes.

**Figura 12.**

*Desarrollo de la Adaptabilidad*



**Nota:** El diagrama presenta una síntesis con los aspectos más relevantes para desarrollar la adaptabilidad de acuerdo con tres autores diferentes.

En síntesis, se consultaron 30 documentos que tratan temas relacionados con las habilidades blandas para el trabajo y el teletrabajo, estos fueron desarrollados en: Colombia, México, España, Argentina, Perú, Chile, Puerto Rico, Ecuador, Costa Rica, El Salvador y Brasil. Los autores estudiados proponen 108 habilidades blandas a desarrollar para el trabajo y el teletrabajo, dentro de las mencionadas con mayor frecuencia se encuentran: Trabajo en equipo (18), Comunicación (11), Liderazgo (9), Creatividad (9), Resiliencia (5) y Adaptabilidad (5). Finalmente, para cada una de las habilidades blandas con mayor frecuencia se indagaron técnicas, estrategias y métodos que ayudan a desarrollarlas.

## **8.2 Establecimiento de habilidades blandas fundamentales para trabajadores administrativos de empresas constructoras**

Para el desarrollo del segundo objetivo específico planteado “Establecer las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores del área administrativa, para motivar el teletrabajo, mediante el testeo de casos reales y exitosos” se tomaron las habilidades blandas que presentaron mayor frecuencia en la revisión bibliográfica y se construyó una encuesta en la plataforma encuesta.com, que fue aplicada a 76 trabajadores administrativos vinculados a las empresas constructoras. A continuación, el enlace de la encuesta:

<https://encuesta.com/survey/a1XMmcQkm1/encuesta-de-percepcion-habilidades-blandas>

Código QR de acceso a la encuesta:



La encuesta inicialmente plantea un sondeo de las características generales de los participantes, luego indaga por la posibilidad de implementar el teletrabajo en empresas constructoras y los eventuales beneficios que traería, más adelante busca establecer cuáles son las habilidades blandas fundamentales a nivel de la organización, personal y general. Finalmente, se indaga por la coincidencia de los participantes con los diversos autores consultados, con respecto a las propuestas para desarrollar las habilidades blandas fundamentales a fin de motivar el teletrabajo. El Anexo 2 contiene la estructura de la encuesta y detalla cada una de las preguntas.

### 8.2.1 Análisis de resultados de la encuesta

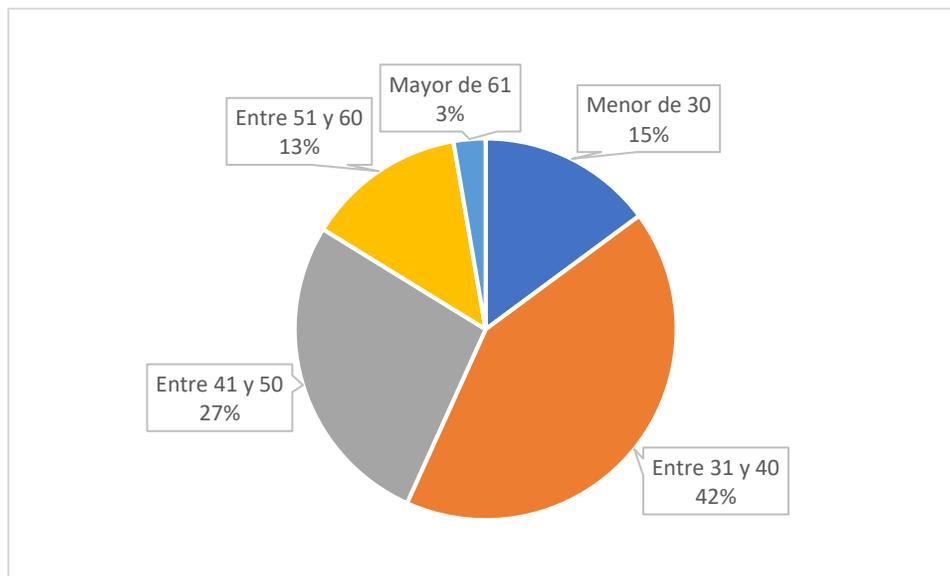
La encuesta fue aplicada a 76 trabajadores del área administrativa de empresas constructoras. El Anexo 3 contiene el informe emitido por la plataforma encuesta.com para el sondeo realizado. Los resultados obtenidos para cada una de las preguntas y su correspondiente análisis se presentan a continuación:

#### a) Pregunta 1

Seleccione su rango de edad (años). Número de respuestas: 74.

**Figura 13.**

*Análisis de resultados pregunta 1*



**Nota:** El gráfico circular muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 1 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 2.**

*Análisis de resultados pregunta 1*

| VALOR                | PORCENTAJE | CANTIDAD  |
|----------------------|------------|-----------|
| Menor de 30          | 15%        | 11        |
| Entre 31 y 40        | 42%        | 31        |
| Entre 41 y 50        | 27%        | 20        |
| Entre 51 y 60        | 14%        | 10        |
| Mayor de 61          | 3%         | 2         |
| Número de respuestas |            | <b>74</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 1 de la encuesta.

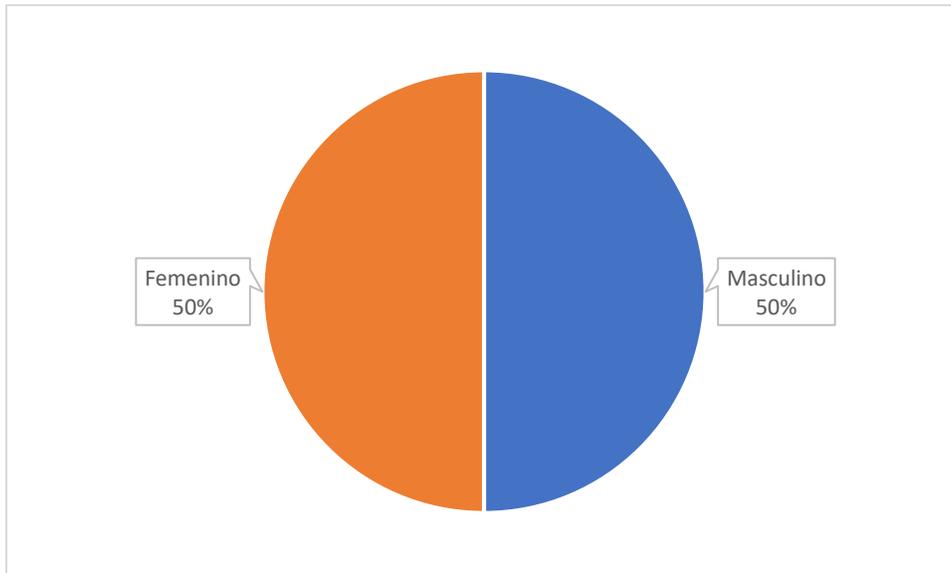
La mayor proporción de los trabajadores administrativos encuestados corresponde a personas entre los 31 y 40 años, seguido por personas entre los 41 y 50 años. La mayoría de los trabajadores encuestados son adultos, una pequeña proporción son jóvenes y un porcentaje mínimo son adultos mayores. Esto permite inferir que son personas con una trayectoria amplia en el sector, sus respuestas están basadas en la experiencia y el conocimiento del sector.

## b) Pregunta 2

Indique su género. Número de respuestas: 66.

**Figura 14.**

*Análisis de resultados pregunta 2*



**Nota:** El gráfico circular muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 2 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 3.**

*Análisis de resultados pregunta 2*

| VALOR                | PORCENTAJE | CANTIDAD  |
|----------------------|------------|-----------|
| Masculino            | 50%        | 33        |
| Femenino             | 50%        | 33        |
| Número de respuestas |            | <b>66</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 2 de la encuesta.

El género de los encuestados es proporcional. Esto permite inferir que las respuestas serán equitativas entre hombres y mujeres.

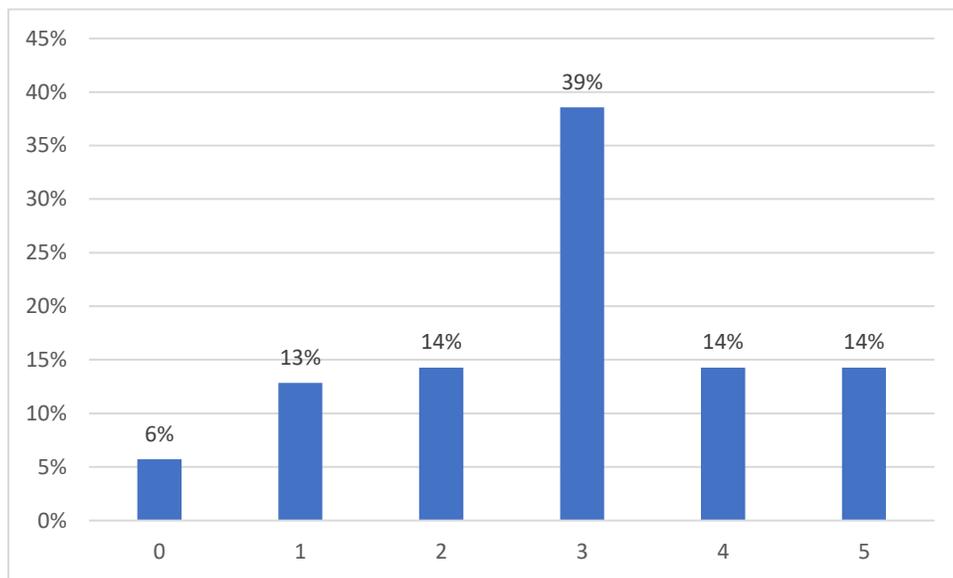
### c) Pregunta 3

¿En su opinión, qué tan dispuesta estaría la empresa en que se desempeña laboralmente a implementar el teletrabajo?

Seleccione en una escala de 0 a 5 esta posibilidad: donde 0 es “No estaría dispuesta” y 5 es “Muy dispuesta”. Número de respuestas: 70.

**Figura 15.**

*Análisis de resultados pregunta 3*



**Nota:** El gráfico de columnas muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 3 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 4.**

*Análisis de resultados pregunta 3*

| VALOR | PORCENTAJE | CANTIDAD |
|-------|------------|----------|
| 0     | 6%         | 4        |
| 1     | 13%        | 9        |
| 2     | 14%        | 10       |
| 3     | 39%        | 27       |
| 4     | 14%        | 10       |

**Tabla 4. (Continuación)**

|                      |     |           |
|----------------------|-----|-----------|
| 5                    | 14% | 10        |
| Número de respuestas |     | <b>70</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 3 de la encuesta.

El mayor porcentaje de los encuestados considera que el teletrabajo tiene cabida dentro del área administrativa de las empresas constructoras; aunque también se evidencia que en menor proporción hay desconfianza con la implementación del teletrabajo, se espera que este tipo de investigaciones aporten más herramientas para motivar el teletrabajo.

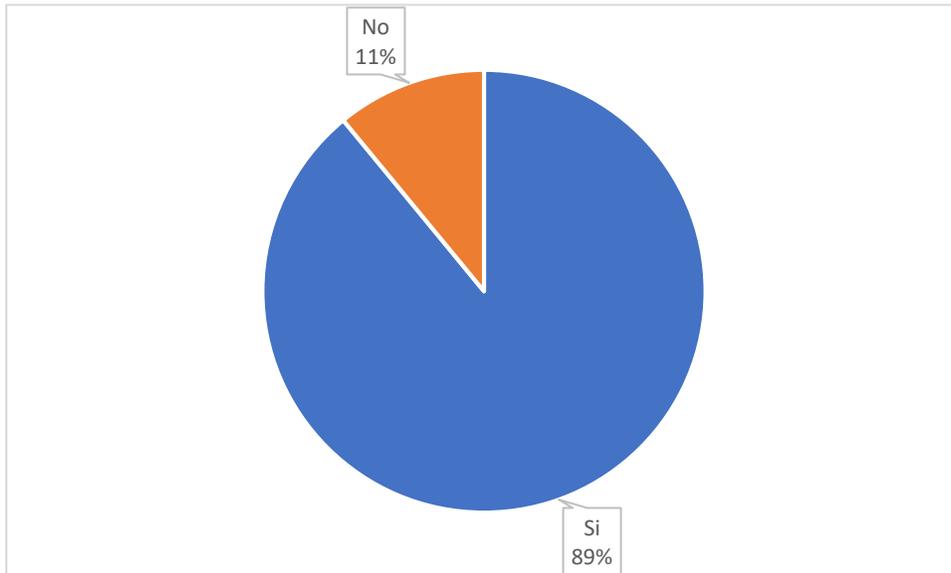
#### **d) Pregunta 4**

¿Si usted fuera el/la gerente de una empresa constructora, consideraría la posibilidad de implementar en su empresa el teletrabajo para el personal del área administrativa?

Número de respuestas: 73.

**Figura 16.**

*Análisis de resultados pregunta 4*



**Nota:** El gráfico circular muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 4 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 5.**

*Análisis de resultados pregunta 4*

| VALOR                | PORCENTAJE | CANTIDAD  |
|----------------------|------------|-----------|
| Si                   | 89%        | 65        |
| No                   | 11%        | 8         |
| Número de respuestas |            | <b>73</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 4 de la encuesta.

El resultado de esta pregunta confirma que el teletrabajo es una modalidad bien vista dentro de los gerentes de empresas constructoras, además, confirma que la investigación fue bien enfocada al área administrativa de las compañías, los encuestados corroboran que son las personas idóneas para teletrabajar.

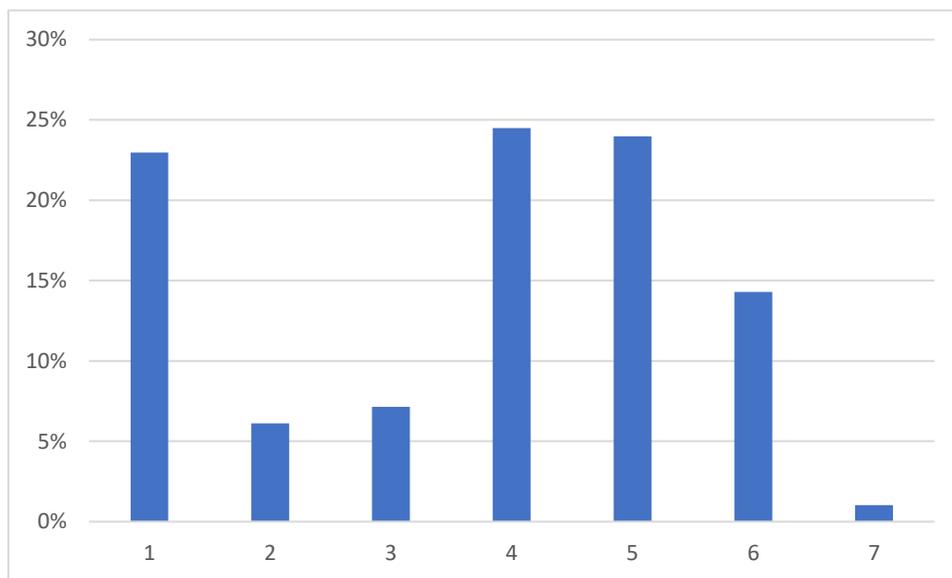
### e) Pregunta 5

Si usted consideró la posibilidad de implementar el teletrabajo en su empresa para el personal administrativo, ¿cree que esto le traería a la organización alguno de los siguientes beneficios?

Número de respuestas: 196.

**Figura 17.**

*Análisis de resultados pregunta 5*



**Nota:** El gráfico de columnas muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 5 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 6.**

*Análisis de resultados pregunta 5*

| VALOR |  | PORCENTAJE | CANTIDAD |
|-------|--|------------|----------|
| 1     | Aumentar la productividad y reducir los costos fijos                       | 23%        | 45       |
| 2     | Desarrollar una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector | 6%         | 12       |
| 3     | Contar con la posibilidad de contratar personal extranjero de forma remota | 7%         | 14       |

**Tabla 6. (Continuación)**

|                      |  |     |            |
|----------------------|--|-----|------------|
| 4                    | Mejorar la calidad de vida de los trabajadores e incentivar el trabajo en equipo               | 24% | 48         |
| 5                    | Aportar al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reducir los índices de contaminación | 24% | 47         |
| 6                    | Impulsar el uso y apropiación de las nuevas tecnologías  | 14% | 28         |
| 7                    | Ningunas de las anteriores   | 1%  | 2          |
| Número de respuestas |  |     | <b>196</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 5 de la encuesta.

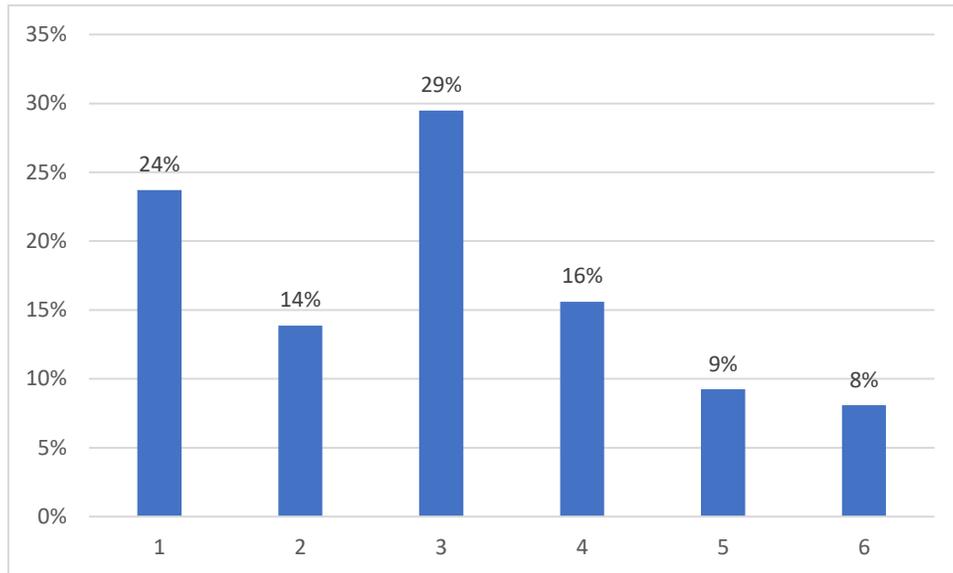
Las respuestas en esta pregunta permiten notar que solo el 1% de los encuestados no haya beneficios que el teletrabajo le aporte al área administrativa de las empresas constructoras; por el contrario, resaltan tres aportes como: Aumentar la productividad y reducir los costos fijos, Mejorar la calidad de vida de los trabajadores e incentivar el trabajo en equipo y Aportar al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reducir los índices de contaminación.

#### **f) Pregunta 6**

¿Qué podría aportar a los empleados en su organización la implementación del teletrabajo? Número de respuestas: 173

**Figura 18.**

*Análisis de resultados pregunta 6*



**Nota:** El gráfico de columnas muestra la distribución porcentual de las respuestas obtenidas en la pregunta 6 de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos.

**Tabla 7.**

*Análisis de resultados pregunta 6*

|   | VALOR   | PORCENTAJE | CANTIDAD   |
|---|---|------------|------------|
| 1 | Desarrollar mayor responsabilidad y compromiso  | 24%        | 41         |
| 2 | Desarrollar un pensamiento crítico y capacidad de adaptación a los retos de la compañía | 14%        | 24         |
| 3 | Generar mayor flexibilidad entre el trabajo y la vida personal                          | 29%        | 51         |
| 4 | Generar una mayor identidad y pertenencia del teletrabajador con la empresa             | 16%        | 27         |
| 5 | Incentivar el liderazgo en el teletrabajador  | 9%         | 16         |
| 6 | Incentivar un mejor ambiente de trabajo y un mejor trabajo en equipo                    | 8%         | 14         |
|   | Número de respuestas  |            | <b>173</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 6 de la encuesta.

Las respuestas a esta pregunta demuestran que los encuestados ven en el teletrabajo un aporte especial dos aspectos: Desarrollo de mayor responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores, y Generación de mayor flexibilidad entre el trabajo y la vida personal. Todos los demás aspectos consultados a los encuestados tienen relevancia menor.

### g) Pregunta 7

Entendido que las habilidades blandas o SOFT SKILLS, son aquellas habilidades que se demuestran en la ejecución del trabajo y no están relacionadas únicamente con los conocimientos, sino con aplicación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás. De las siguientes habilidades blandas, clasifique de menor a mayor importancia, ¿cuáles considera usted debe desarrollar la empresa en que trabaja?

En una escala de 1 a 6 donde: 1 es “Mayor importancia” y 6 es “Sin importancia”

Número de respuestas: 69.

**Tabla 8.**

*Análisis de resultados pregunta 7*

| POSICIÓN          | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Trabajo en equipo | 41% (28)  | 30% (21)  | 16% (11)  | 4% (3)    | 4% (3)    | 4% (3)    |
| Comunicación      | 26% (18)  | 39% (27)  | 23% (16)  | 12% (8)   | 0% (0)    | 0% (0)    |
| Liderazgo         | 20% (14)  | 17% (12)  | 36% (25)  | 9% (6)    | 12% (8)   | 6% (4)    |
| Creatividad       | 4% (3)    | 6% (4)    | 10% (7)   | 49% (34)  | 19% (13)  | 12% (8)   |
| Resiliencia       | 1% (1)    | 3% (2)    | 4% (3)    | 7% (5)    | 52% (36)  | 32% (22)  |
| Adaptabilidad     | 7% (5)    | 4% (3)    | 10% (7)   | 19% (13)  | 13% (9)   | 46% (32)  |
| TOTAL             | 100% (69) | 100% (69) | 100% (69) | 100% (69) | 100% (69) | 100% (69) |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes, cantidad y posición de las respuestas obtenidas para la pregunta 7 de la encuesta.

Los trabajadores administrativos de empresas constructoras encuestados consideran que las habilidades blandas a desarrollar en mayor medida en la empresa en que trabajan son: Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo.

## h) Pregunta 8

Entendido que el área administrativa de una empresa constructora corresponde a los departamentos de compras, presupuestos, programación, diseño e ingeniería, cartera y administrativos. Si usted trabaja o tuviera la posibilidad de trabajar en el área administrativa de una empresa constructora mediante el teletrabajo, clasifique de menor a mayor importancia, ¿cuáles habilidades blandas consideraría que debe desarrollar para aumentar su productividad y bienestar?

En una escala de 1 a 6 donde: 1 es “Mayor importancia” y 6 es “Sin importancia”  
Número de respuestas: 55.

**Tabla 9.**

*Análisis de resultados pregunta 8*

| POSICIÓN          | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Trabajo en equipo | 51% (28)  | 18% (10)  | 18% (10)  | 7% (4)    | 2% (1)    | 4% (2)    |
| Comunicación      | 16% (9)   | 55% (30)  | 15% (8)   | 5% (3)    | 5% (3)    | 4% (2)    |
| Liderazgo         | 11% (6)   | 13% (7)   | 44% (24)  | 16% (9)   | 7% (4)    | 9% (5)    |
| Creatividad       | 5% (3)    | 5% (3)    | 16% (9)   | 51% (28)  | 20% (11)  | 2% (1)    |
| Resiliencia       | 7% (4)    | 4% (2)    | 4% (2)    | 9% (5)    | 47% (26)  | 29% (16)  |
| Adaptabilidad     | 9% (5)    | 5% (3)    | 4% (2)    | 11% (6)   | 18% (10)  | 53% (29)  |
| TOTAL             | 100% (55) | 100% (55) | 100% (55) | 100% (55) | 100% (55) | 100% (55) |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes, cantidad y posición de las respuestas obtenidas para la pregunta 8 de la encuesta.

Las respuestas obtenidas a esta pregunta denotan que los encuestados consideran al Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo como las habilidades blandas más

importantes para trabajar en el área administrativa de una empresa constructora mediante el teletrabajo. Los resultados de esta pregunta se asocian a los obtenidos en la pregunta anterior, confirman que estas habilidades aumentan la productividad y bienestar del trabajador.

### i) Pregunta 9

Según su criterio personal, clasifique de menor a mayor importancia ¿cuáles habilidades blandas cree que requieren los trabajadores administrativos de una empresa de construcción, para implementar el teletrabajo de manera exitosa?

En una escala de 1 a 6 donde: 1 es “Mayor importancia” y 6 es “Sin importancia”.

Número de respuestas: 52.

**Tabla 10.**

*Análisis de resultados pregunta 9*

| POSICIÓN          | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Trabajo en equipo | 38% (20)  | 29% (15)  | 15% (8)   | 4% (2)    | 10% (5)   | 4% (2)    |
| Comunicación      | 29% (15)  | 46% (24)  | 8% (4)    | 13% (7)   | 2% (1)    | 2% (1)    |
| Liderazgo         | 10% (5)   | 10% (5)   | 44% (23)  | 17% (9)   | 6% (3)    | 13% (7)   |
| Creatividad       | 4% (2)    | 6% (3)    | 15% (8)   | 44% (23)  | 27% (14)  | 4% (2)    |
| Resiliencia       | 4% (2)    | 2% (1)    | 6% (3)    | 13% (7)   | 38% (20)  | 37% (19)  |
| Adaptabilidad     | 15% (8)   | 8% (4)    | 12% (6)   | 8% (4)    | 17% (9)   | 40% (21)  |
| TOTAL             | 100% (52) | 100% (52) | 100% (52) | 100% (52) | 100% (52) | 100% (52) |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes, cantidad y posición de las respuestas obtenidas para la pregunta 9 de la encuesta.

Las respuestas obtenidas para esta pregunta afirman que Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo son las habilidades blandas que requieren los trabajadores administrativos de una empresa de construcción para implementar el teletrabajo de manera exitosa. Es importante remarcar que los encuestados seleccionaron Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo como las habilidades blandas que se deben

desarrollar en la empresa que trabajan actualmente, las que deben desarrollar para aumentar su productividad y bienestar, y las que requieren los trabajadores administrativos de una empresa constructora para implementar el teletrabajo de manera exitosa (preguntas 7, 8 y 9).

Con base en lo anterior, se analizarán únicamente las respuestas para las preguntas 10, 11 y 12 debido a que son las relacionadas con el desarrollo del Trabajo en equipo, Liderazgo y Comunicación, las habilidades blandas establecidas por los encuestados como las más importantes para motivar el teletrabajo en colaboradores del área administrativa de una empresa constructora.

#### j) Pregunta 10

De acuerdo con su experiencia y criterio profesional, con cuál de los siguientes aportes para desarrollar el trabajo en equipo coincide:

Número de respuestas: 65.

**Tabla 11.**

*Análisis de resultados pregunta 10*

| VALOR  | PORCENTAJE | CANTIDAD  |
|--|------------|-----------|
| López De Ochoa (s.f.) dice que el trabajo en equipo se desarrolla mediante el mejoramiento de seis aspectos en los trabajadores: Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Cohesión, Confianza y Compromiso (p. 11).  | 22%        | 14        |
| La Fundación RH (2003) dice que las fases para desarrollar el trabajo en equipo son: Construir el equipo, Conocerse y organizarse, Clasificar las necesidades y los objetivos del equipo de trabajo, Planificar la actividad e Implementar el proyecto (p. 4-5).   | 32%        | 21        |
| Toro Suárez (2015) dice que en los principios para desarrollar el trabajo en equipo los miembros deben: conocer y aceptar los objetivos, tener clara su responsabilidad y el trabajo asignado, cooperar con lo que se hace en conjunto, conocer las actividades que desarrollan los miembros, recibir estímulos, no ser castigados de forma desmedida y reconocer sus debilidades (p. 11). | 46%        | 30        |
| Número de respuestas   |            | <b>65</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 10 de la encuesta.

La mayoría de los encuestados coincide en que la habilidad blanda Trabajo en equipo se desarrolla conforme con los postulados del autor Toro Suárez (2015), quien propone que los miembros del equipo deben conocer y aceptar los objetivos de este, tener clara su responsabilidad y trabajo, conocer las actividades que hacen los demás miembros; desde el punto de vista del líder, ofrecer estímulos, no aplicar castigos desmedidos y reconocer las debilidades del equipo.

### k) Pregunta 11

De acuerdo con su experiencia y criterio profesional, con cuál de las siguientes posturas coincide para desarrollar la comunicación:

Número de respuestas: 58.

**Tabla 12.**

*Análisis de resultados pregunta 11*

| VALOR   | PORCENTAJE | CANTIDAD  |
|---|------------|-----------|
| Díaz-Vicario et al. (2019) plantean: definir el aspecto a comunicar, definir el público objetivo, definir el objetivo de la comunicación, establecer el canal de comunicación y utilizar un lenguaje sencillo y conciso (p. 16).  | 29%        | 17        |
| Álvarez y Gutiérrez (2010) propusieron cuatro estrategias para promover la comunicación así: i) Conformar un grupo que intervenga como facilitador en la difusión de la información. ii) Transmitir de manera transversal la información a toda la compañía. iii) Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada área. iv) Incentivar la comunicación mediante la participación de todos los funcionarios (p. 40-49). | 36%        | 21        |
| Aguado et al. (2013) propusieron estas pautas para mejorar la comunicación interna: debe llegar a todos los miembros del organigrama, debe ser clara y directa, acorde a la cultura y empática, no debe ser en cascada, rápida y fluida, debe existir en todo momento, debe fomentar la participación (p. 39-40).   | 34%        | 20        |
| Número de respuestas  |            | <b>58</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 11 de la encuesta.

Existe paridad entre los resultados para esta pregunta, los encuestados consideran que los aportes de los tres autores para desarrollar la comunicación son acertados; sin embargo, los autores que tuvieron mayor relevancia fueron Álvarez y Gutiérrez (2010), quienes proponen que se conforme un grupo que intervenga como facilitador en la difusión de la información, transmitir la información de manera transversal a toda la organización, profundizar el aprendizaje a través del trabajo en cada área e incentivar la comunicación mediante la participación de todos los miembros del equipo.

## I) Pregunta 12

De acuerdo con su experiencia y criterio profesional, con cuál de los siguientes aportes para desarrollar el liderazgo coincide:

Número de respuestas: 61.

**Tabla 13.**

*Análisis de resultados pregunta 12*

| VALOR  | %  | CANT.     |
|--|----|-----------|
| National Minority Aids Council (s.f.) propone los principios del liderazgo así: conocerse a sí mismo y mejorar, asumir la responsabilidad propia, tomar decisiones firmes, informar al equipo, desarrollar la responsabilidad en los demás, velar porque las tareas se entiendan y se cumplan, infundir la cultura de equipo, utilizar toda la capacidad del equipo, ser ejemplo, conocer el equipo y velar por el bienestar (p. 13-14). | 49 | 30        |
| Cañar Díaz y Ríos Ramírez (2016) generaron una propuesta para fortalecer el liderazgo así: realizar grupos primarios para comunicar aportes, enfocarse en liderazgo visionario, coach y democrático, realizar sesiones con un coach profesional, realizar jornadas orientadas al refuerzo de herramientas, conocer de obligaciones, deberes y derechos, y realizar planes individuales de desarrollo (p. 81-92).                         | 20 | 12        |
| Quintero Bahamon (2017) dice que las estrategias para ser un líder son: identificar la organización como un todo, organizar actividades en torno a grupos, tomar decisiones analizando repercusiones, fomentar unidades coordinadas, usar reglamentos, regular en empleados el grado de riesgo, establecer un sistema de recompensas y resolución de conflictos (p. 19).   | 31 | 19        |
| Número de respuestas   |    | <b>61</b> |

**Nota:** Esta tabla presenta los valores, porcentajes y la cantidad de respuestas obtenidas para la pregunta 12 de la encuesta.

La mayoría de los encuestados coincide en que la habilidad blanda Liderazgo se desarrolla conforme con los postulados del National Minority Aids Council (s.f.), quien propone que un líder debe conocerse a sí mismo e intentar permanecer en mejora constante, mantener informados a los miembros del equipo sus decisiones, asumir sus responsabilidades, tomar decisiones firmes, asignar tareas sensatas y claras, crear sentido de pertenencia en los miembros del equipo, utilizar toda la capacidad del equipo, conocer sus colaboradores y velar por su bienestar.

En síntesis, la encuesta contó con la participación de 76 trabajadores del área administrativa de empresas constructoras, en su mayoría adultos con amplia experiencia repartidos proporcionalmente entre hombres y mujeres. La población considera que: i) Las empresas en que trabajan tienen un importante porcentaje de aceptación del teletrabajo. ii) Si fueran gerentes de empresas constructoras con seguridad implementarían el teletrabajo. iii) El teletrabajo aumenta la productividad y reduce los costos fijos, mejora la calidad de vida de los trabajadores y aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades. iv) El teletrabajo desarrolla mayor responsabilidad y compromiso en los trabajadores y genera mayor flexibilidad entre el trabajo y la vida personal. Los encuestados votaron porque las habilidades blandas más relevantes para desarrollar en la empresa en que trabajan, las que aumentarían su productividad y bienestar, y las que requieren los trabajadores administrativos de una empresa de construcción para implementar el teletrabajo son: Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo. Además, en su mayoría coinciden en que, Trabajo en equipo se desarrolla conforme con los postulados del autor Toro Suárez (2015), Comunicación con los postulados de Álvarez y Gutiérrez (2010) y Liderazgo con los postulados del National Minority Aids Council (s.f.).

### **8.3 Estrategia del talento humano para motivar el teletrabajo mediante el desarrollo del Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo**

Dentro de las habilidades blandas en que más coincidieron los autores y los encuestados se encuentran: Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo. Por cada una de las habilidades blandas mencionadas se realizó una revisión bibliográfica en la que se estudiaron autores que han llevado a cabo investigaciones para establecer técnicas, estrategias y métodos que ayuden a desarrollen las mismas, por medio de la encuesta los trabajadores participantes filtraron dichos postulados y eligieron los más pertinentes para ellos así:

Trabajo en equipo: Toro Suárez (2015) dice que en los principios para desarrollar el trabajo en equipo los miembros deben: conocer y aceptar los objetivos, tener clara su responsabilidad y el trabajo asignado, cooperar con lo que se hace en conjunto, conocer las actividades que desarrollan los miembros, recibir estímulos, no ser castigados de forma desmedida y reconocer sus debilidades (p. 11).

Comunicación: Álvarez y Gutiérrez (2010) propusieron cuatro estrategias para promover la comunicación así: i) Conformar un grupo que intervenga como facilitador en la difusión de la información. ii) Transmitir de manera transversal la información a toda la compañía. iii) Profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada área. iv) Incentivar la comunicación mediante la participación de todos los funcionarios (p. 40-49).

Liderazgo: National Minority Aids Council (s.f.) propone los principios del liderazgo así: conocerse a sí mismo y mejorar, asumir la responsabilidad propia, tomar decisiones firmes, informar al equipo, desarrollar la responsabilidad en los demás, velar porque las tareas se entiendan y se cumplan, infundir la cultura de equipo, utilizar toda la capacidad del equipo, ser ejemplo, conocer el equipo y velar por el bienestar (p. 13-14).

Con base en los anterior se realiza la siguiente formulación estratégica para desarrollar cada una de las habilidades blandas mencionadas así:

### 8.3.1 Formulación estratégica

#### a) Estrategia #1

Conformar un equipo alineado con los objetivos corporativos, cooperativo y productivo, donde se comparta información y haya relaciones humanas de calidad.

#### Táctica #1: Divulgar información relevante con los miembros del equipo.

Finalidad: Lograr que todos los miembros del equipo conozcan y acepten los objetivos propuestos.

**Figura 19.**

*Táctica 1 estrategia para trabajo en equipo*

| Herramienta            | Descripción   | Objetivo  | Colaboradores   | Indicador  |
|------------------------|---|---|---|--|
| Entrevistas enfocadas  | Cuando la organización se proponga sumar nuevos miembros, debe incluir en la entrevista una socialización de los objetivos institucionales y del proyecto en que participaría, donde se comparta el enfoque de la organización y lo que se espera del trabajador. De esta forma empleador y posible trabajador pueden analizar su compatibilidad. | Sumar nuevos miembros al equipo, que desde el inicio de sus actividades conozcan y trabajen por los objetivos de la organización. | Equipo de talento humano y aspirantes a formar parte de la organización.    | Socializaciones programadas / Socializaciones realizadas |
| Brochure institucional | Crear un brochure atractivo y corto que comparta a los colaboradores los objetivos de la compañía, enfoque, metas a corto, mediano y largo plazo, y lo que se espera de ellos como miembros del equipo.   | Compartir con los miembros del equipo la visión de la organización e incentivar su apropiación en los colaboradores.              | Equipo de diseño, Equipo de talento humano, Gerencia y Área administrativa. | Unidades socializadas                                    |

**Figura 19. (Continuación)**

|                              |   |  |  |   |
|------------------------------|---|--|--|---|
| Comité de inicio de proyecto | Cada que el equipo comience un nuevo proyecto se debe realizar una sesión colectiva donde el director comparta con los miembros: el enfoque de la compañía en esa ocasión de trabajo y cuáles serán las fases que deberán sortear para lograrlo. En caso de ocurrir algún cambio en el enfoque o las fases del proyecto, estos se deben socializar con los miembros del equipo para que todos aborden la ocasión con la misma convicción. | Integrar a todos los miembros del equipo con los objetivos de la compañía para el proyecto y sus posibles cambios. | Gerencia, Dirección de proyecto y Área administrativa. | Comités programados / Comités realizados / Planilla de asistencia |
|------------------------------|---|--|--|---|

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 1 para la estrategia de trabajo en equipo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #2: Asignar responsabilidades acordes a las capacidades de los miembros del equipo.**

Finalidad: Conseguir que todos los integrantes del equipo tengan clara su responsabilidad y el trabajo asignado.

**Figura 20.**

*Táctica 2 estrategia para trabajo en equipo*

| Herramienta              | Descripción  | Objetivo  | Colaboradores                       | Indicador   |
|--------------------------|--|---|-------------------------------------|---|
| Determinación de labores | El primer paso para asignar tareas a los miembros de un equipo es justamente determinar qué tareas hay por hacer, cómo se realizan, con cuánto tiempo se cuenta y cuál es el perfil idóneo para desarrollarla. | Identificar y conocer los trabajos que deben desarrollar los miembros del equipo. | Director y coordinador de proyecto. | Plan de trabajo con desglose de tareas, tiempos de ejecución y perfil del realizador. |

**Figura 20. (Continuación)**

|                                      |  |   |   |  |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Reasignación de responsabilidades    | Consiste en analizar las tareas que realiza cada miembro del equipo e identificar si estas se ajustan a su perfil profesional, en caso de ser necesario reasignar tareas a trabajadores contratados para dichas actividades, que cuenten con las capacidades requeridas. | Evitar que sean delegadas tareas inadecuadas a los miembros del equipo.                                 | Director y coordinador de proyecto, rangos medios con personal a cargo. | Control de actividades, perfil requerido y trabajador encargado.                             |
| Especificación de roles a las tareas | Determinar quiénes son los responsables de realizar las tareas, quiénes las apoyan, quiénes las aprueban y quiénes utilizan sus salidas.   | Conocer quién está a cargo de cada tarea, quién se encarga de aprobarla y quién utiliza sus resultados. | Rangos medios con personal a cargo.                                     | Desglose de responsables, evaluadores e interesados de cada tarea.                           |
| Escuchar a los miembros del equipo   | Consiste en preguntar a los miembros del equipo su opinión sobre la asignación de responsabilidades, son ellos quienes están en contacto directo con las actividades, conocen la forma de realizarse y el perfil requerido.  | Evaluar con el equipo el nivel de acierto en la asignación de tareas.                                   | Director y coordinador de proyecto, rangos medios con personal a cargo. | Nivel de aceptación en la asignación de tareas y participación en la socialización de estas. |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 2 para la estrategia de trabajo en equipo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #3: Forjar el cooperativismo y liderazgo compartido entre los miembros del equipo.**

Finalidad: Comprometer a todos los miembros del equipo con la labor que se hace en conjunto.

**Figura 21.**

*Táctica 3 estrategia para trabajo en equipo*

| Herramienta  | Descripción   | Objetivo   | Colaboradores                             | Indicador   |
|--|---|--|---|---|
| Aplicar la colaboración en una actividad cotidiana | Consiste en colocar dos trabajadores a realizar una actividad juntos en tiempo real, de tal forma que intercambien ideas, aclaren conocimientos y aprendan a confiar en el compañero.   | Desarrollar el cooperativismo, intercambio de información y confianza en el compañero.   | Todos los miembros del equipo de trabajo. | Cantidad de trabajos desarrollados en equipos establecidos y relaciones laborales conformadas.                            |
| Escuchar al compañero                              | Consiste en reunir dos o más miembros del equipo a escuchar lo que dice un compañero, de tal forma que no se interrumpa en ningún momento. Al final los oyentes pueden realizar preguntas, sugerencias o pedir aclaraciones para cerrar con un resumen de lo expresado por el emisor. | Desarrollar en todos los miembros del equipo la capacidad de escuchar a los compañeros, de tal forma que todas las ideas sean atendidas sin importar la procedencia. | Todos los miembros del equipo de trabajo. | Sesiones enfocadas en que los miembros del equipo escuchan a sus compañeros e ideas innovadoras que surjan del ejercicio. |
| Concatenar actividades                             | Consiste en delegar trabajos que obligatoriamente se desarrollen mediante la fusión de componentes entre los miembros del equipo, de tal forma que estos aprendan a negociar la forma de trabajo y de paso conozcan las actividades que realizan sus compañeros.                      | Desarrollar el liderazgo compartido y hacer saber a los miembros del equipo las actividades que adelantan sus compañeros.  | Todos los miembros del equipo de trabajo. | Trabajos delegados en conjunto realizados con éxito.  |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 3 para la estrategia de trabajo en equipo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #4: Retroalimentar actividades ejecutadas resaltando aspectos positivos e identificando aspectos negativos.**

Finalidad: Aprender de los sucesos ocurridos durante los proyectos, dando mayor relevancia a los positivos, sin omitir los negativos.

**Figura 22.**

*Táctica 4 estrategia para trabajo en equipo*

| Herramienta       | Descripción  | Objetivo   | Colaboradores                                   | Indicador                                 |
|-------------------|--|--|---|---|
| Feedback oportuno | Consiste en desarrollar una sesión de retroalimentación grupal que debe darse en el momento más oportuno y pronto luego de terminar el proyecto, donde se resalten los aspectos positivos para que estos se propaguen. Los aspectos en que se obtuvo rendimiento bajo deben ser tratados paulatinamente con actitud amable para que los trabajadores no reciban las palabras como una ofensa.            | Promover buenas prácticas en el grupo de trabajo y reconocer aquellas que requieren mejoría. | Gerencia, dirección y coordinación de proyecto. | Acta de reuniones y planes de desarrollo. |
| Sesión individual | En un equipo de trabajo existen múltiples personalidades y desempeños, por lo que se requiere que el líder programe sesiones cortas en las que resalte las buenas prácticas de sus colaboradores y haga énfasis en aquellas que el trabajador tiene la capacidad de mejorar. Se recomienda ser empático y cordial en el trato para no herir sentimientos o causar desinterés en los miembros del equipo. | Resaltar los aportes de cada trabajador al equipo y exhortarlos a mejorar su desempeño.      | Director de proyecto.                           | Planes de desarrollo individual.          |

**Figura 22. (Continuación)**

|                      |   |   |                                       |                        |
|----------------------|---|---|---------------------------------------|------------------------|
| Registro de progreso | Es importante llevar registro del progreso individual y grupal que se desarrolla luego del feedback, de tal forma que los procesos avancen. | Llevar control de los procesos de mejoría grupal e individual luego del feedback. | Dirección y coordinación de proyecto. | Registro de progresos. |
|----------------------|---|---|---------------------------------------|------------------------|

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 4 para la estrategia de trabajo en equipo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

## b) Estrategia #2

Construir una comunicación transversal, integrada y participativa en la organización, mediante un grupo facilitador.

**Táctica #1: Conformar un grupo que facilite la difusión de información a toda la organización.**

Finalidad: Contar con un canal especializado en ser receptor y difusor de la información.

**Figura 23.**

*Táctica 1 estrategia para comunicación*

| Herramienta                           | Descripción   | Objetivo  | Colaboradores                                       | Indicador  |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Selección de líderes por departamento | Consiste en reclutar por departamento una persona proactiva que esté al tanto del desarrollo de las actividades y tenga buena relación con sus compañeros para que sea el canal de información para ese departamento. | Seleccionar una persona capaz de emitir y recibir información relevante para el departamento que pertenece. | Coordinador de proyecto y equipo de talento humano. | Conformación de grupo de difusor de información. |

**Figura 23. (Continuación)**

|                     |   |  |   |   |
|---------------------|---|--|---|---|
| Sesiones de trabajo | Reuniones entre líderes para proveer información relevante de su departamento, filtrar la recibida y comunicar de forma clara y directa los datos necesarios. | Reunir y difundir información relevante de forma rápida y clara.                       | Dirección de proyecto, coordinación de proyecto y líderes por departamento. | Sesiones de trabajo e información difundida.                        |
| Capacitación        | Formar a los líderes en buenas prácticas de comunicación y relación con personas para interceder con sus compañeros en cualquier situación.                   | Contar con personas especializadas en tratamiento de información y trato con personas. | Líderes por departamento y equipo de talento humano.                        | Sesiones de capacitación realizadas y registro de buenas prácticas. |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 1 para la estrategia de comunicación, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #2: Divulgar transversalmente la información a toda la organización.**

Finalidad: Lograr que todos los miembros de la organización sin importar su rango estén al tanto de la información de forma oportuna.

**Figura 24.**

*Táctica 2 estrategia para comunicación*

| Herramienta                     | Descripción   | Objetivo  | Colaboradores               | Indicador  |
|---------------------------------|---|---|-----------------------------|--|
| Plan de difusión de información | Consiste en la construcción de una iniciativa para distribuir la información relevante a cada uno de los departamentos, de tal forma que el mensaje llegue a todos los interesados clara y ágilmente. | Filtrar información relevante a cada departamento y establecer la forma de hacerla llegar a los posibles interesados. | Miembros del grupo difusor. | Distribución de información útil de forma rápida entre departamentos |

**Figura 24. (Continuación)**

|                           |  |   |   |   |
|---------------------------|--|---|---|---|
| Herramientas tecnológicas | Establecer medios digitales para difundir información clara y ágil entre los miembros de los departamentos.  | Utilizar la tecnología para desarrollar una comunicación clara y rápida.                | Miembros del grupo difusor y departamento de tecnología | Construcción y utilización de herramientas digitales. |
| Recreación de escenarios  | Establecer ocasiones para reunir los miembros del equipo y comunicar decisiones importantes de forma presencial y directa cada cierto lapso de tiempo. | Construir la ocasión para tener comunicación directa con todos los miembros del equipo. | Grupo difusor y coordinación de proyecto                | Desempeño del equipo de trabajo luego de cada sesión. |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 2 para la estrategia de comunicación, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #3: Profundizar en el desarrollo de una comunicación efectiva a través del trabajo articulado de los departamentos de la organización.**

Finalidad: Optimizar la comunicación dentro de la organización con base en la retroalimentación del grupo difusor con los diversos departamentos.

**Figura 25.**

*Táctica 3 estrategia para comunicación*

| Herramienta  | Descripción   | Objetivo   | Colaboradores   | Indicador   |
|--|---|--|---|---|
| Análisis de comunicación en los departamentos del área | Consiste en un estudio que realiza el grupo difusor de las prácticas comunicativas que emplea cada departamento del área y el nivel de efectividad que las mismas han tenido. | Estudiar cómo y qué tan efectiva es la comunicación en los departamentos del área. | Grupo difusor y miembros del área de diseño de la compañía. | Reconocimiento y síntesis de prácticas comunicativas. |

**Figura 25. (Continuación)**

|                             |  |   |   |  |
|-----------------------------|--|---|---|--|
| Socialización de resultados | Consiste en una retroalimentación que realiza el grupo difusor con cada departamento del área de diseño, para socializar observaciones a las prácticas comunicativas que emplean.                | Disertar con los miembros de cada departamento sobre las prácticas comunicativas que aplican y sus observaciones.     | Grupo difusor y miembros del área de diseño de la compañía. | Acta de socialización y observaciones.             |
| Acciones de mejora          | Con base en el entrenamiento que ha tenido el grupo difusor, este propone acciones de mejora específicas para que cada departamento optimice sus prácticas comunicativas.                        | Proponer acciones de mejora para las prácticas comunicativas de cada departamento.                                    | Grupo difusor y miembros del área de diseño de la compañía. | Plan de mejoramiento para prácticas comunicativas. |
| Análisis de impacto         | Consiste en realizar un estudio que compruebe el nivel de efectividad que tuvieron las acciones de mejora propuestas por el grupo difusor para las prácticas comunicativas de cada departamento. | Estudiar si las acciones de mejora propuestas por el grupo difusor para las prácticas comunicativas fueron efectivas. | Grupo difusor, dirección y coordinación de proyecto.        | Análisis de rendimiento para acciones propuestas.  |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 3 para la estrategia de comunicación, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #4: Incentivar la comunicación mediante la construcción de una cultura participativa.**

Finalidad: Lograr que todos los miembros de la organización sin importar el rango expresen sus ideas.

**Figura 26.**

*Táctica 4 estrategia para comunicación*

| Herramienta                | Descripción   | Objetivo  | Colaboradores  | Indicador   |
|----------------------------|---|---|--|---|
| Canales de participación   | Consiste en promover medios que faciliten la expresión de ideas a todos los miembros del equipo como: buzón de sugerencias, correo de ideas, cartelera de ideas, etc.   | Hacer sencilla la expresión de ideas para los miembros del equipo.      | Coordinación de proyecto, grupo difusor y todos los demás miembros del equipo. | Participaciones recibidas.                            |
| Retroalimentación          | Consiste en utilizar la Recreación de escenarios de la táctica 2 y la Socialización de resultados de la táctica 3 para expresar sus aportes ante su departamento o incluso el área de diseño.                     | Proveer la ocasión para que los miembros del equipo expresen sus ideas. | Grupo difusor y demás miembros del equipo de trabajo.                          | Participaciones recibidas en las sesiones dispuestas. |
| Actividades de integración | Consiste en la creación de escenarios dentro y fuera de los ámbitos laborales para que los trabajadores interactúen y se conozcan mejor entre sí, de tal forma que logren expresar sus ideas con mayor confianza. | Promover la creación de lazos de confianza entre compañeros de trabajo. | Dirección de obra y demás miembros del equipo.                                 | Actividades realizadas.                               |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 4 para la estrategia de comunicación, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

### **c) Estrategia #3**

Formar un trabajador proactivo, que influya sobre los miembros de su equipo y logre alta productividad.

**Táctica #1: Ser técnicamente capaz y estar en constante capacitación.**

Finalidad: Conocer claramente su trabajo y el que realiza cada uno de los miembros de su equipo, y estar en constante en capacitación.

**Figura 27.**

*Táctica 1 estrategia para liderazgo*

| Herramienta                       | Descripción  | Objetivo  | Colaboradores                      | Indicador  |
|-----------------------------------|--|---|------------------------------------|--|
| Conocimiento de funciones         | El líder debe conocer las funciones que realiza cada uno de los miembros de su equipo, los resultados que debe producir.   | Tener conocimiento de las funciones que realiza cada miembro del equipo y los resultados esperados. | Líder de equipo.                   | Conocimiento de todos los procesos, sus fases y entregables. |
| Instrucción a miembros del equipo | Debido a que el líder tiene conocimiento de todos los procesos que debe atravesar un proyecto, debe estar en la capacidad de instruir a cualquier miembro del equipo cuando sea necesario.   | Orientar a los miembros del equipo cuando haya lugar.   | Líder y demás miembros del equipo. | Orientaciones ofrecidas a los miembros del equipo.           |
| Capacitación constante            | Dada la responsabilidad del líder, este debe estar en constante formación para ir a la vanguardia de los procesos, exigir, orientar y tener credibilidad frente a los miembros de su equipo. | Permanecer a la vanguardia y conocer todos los procesos.  | Líder de equipo.                   | Capacitaciones recibidas.                                    |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 1 para la estrategia de liderazgo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

## Táctica #2: Tomar decisiones firmes y asumir la responsabilidad.

Finalidad: Tomar decisiones con base en herramientas de planificación, organización, dirección y control. Asumir los resultados cuando sean positivos y no culpar a nadie cuando sean negativos.

**Figura 28.**

*Táctica 2 estrategia para liderazgo*

| Herramienta                      | Descripción   | Objetivo   | Colaboradores  | Indicador                   |
|----------------------------------|---|--|--|-----------------------------|
| Confiar en sus capacidades       | Si fue elegido para ser el líder de un equipo es porque vieron en usted la capacidad para lograr el éxito. Está en esa posición de privilegio porque lo ha trabajado y lo merece, confíe en que las mismas capacidades que lo llevaron a esa posición lo sabrán orientar.   | Desarrollar en el líder la seguridad para afrontar los retos venideros.  | Líder de equipo.                                       | Características del líder.  |
| Rodearse de un equipo capacitado | Por más que una persona sea talentosa, no puede recordar o realizar todo el trabajo. Por lo tanto, se aconseja rodearse de un número justo de trabajadores, de tal forma que todos tengan trabajo constante sin exceder sus capacidades, personas de confianza, preparadas, con la mejor disposición para el trabajo, que confíen en usted y lo apoyen. | Orientar al líder para que escoja bien a sus colaboradores más cercanos. | Líder de equipo y aspirantes a formar parte del mismo. | Desempeño de colaboradores. |

**Figura 28. (Continuación)**

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| Tomar decisiones con base en análisis previos     | Apóyese en su experiencia, conocimiento, recursos disponibles, equipo de trabajo y fases del proceso administrativo (planificación, dirección, organización y control) para tomar una decisión sin apresurarse.  | Orientar al líder para tomar la decisión que más convenga a su equipo de trabajo. | Líder de equipo y colaboradores más cercanos. | Toma de decisiones y resultados de estas.        |
| Buscar nuevas oportunidades y no concebir excusas | Como líder debe estar en constante búsqueda de oportunidades e innovación. Cuando sus ideas y decisiones sean acertadas, reciba el éxito y compártalo con su equipo; cuando los resultados de sus decisiones sean negativos, asuma la responsabilidad y no busque culpables. | Denotar al líder como asumir el éxito o el fracaso.                               | Líder y miembros de su equipo.                | Resultado de sus decisiones y forma de asumirlo. |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 2 para la estrategia de liderazgo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

### **Táctica #3: Asignar tareas claras y supervisar su cumplimiento.**

Finalidad: Lograr que el colaborador entienda su trabajo, cuándo debe entregarlo y cómo será medido su desempeño.

**Figura 29.**

*Táctica 3 estrategia para liderazgo*

| Herramienta                     | Descripción   | Objetivo   | Colaboradores    | Indicador                      |
|---------------------------------|---|--|------------------|--------------------------------|
| Identificar la labor requerida. | Tenga clara labor que requiere de su equipo de trabajo, los recursos que pondrá a su disposición y el resultado que espera recibir. | Desarrollar un análisis previo a la asignación de labores. | Líder de equipo. | Registro de tareas requeridas. |

**Figura 29. (Continuación)**

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| Conocer bien a sus colaboradores.       | Las personas tienen una vida más allá de su trabajo, interésese por conocer de esta y mantenerse al tanto.                                | Desarrollar la empatía en el líder   | Líder de equipo y colaboradores más cercanos. | Conocimiento acerca de sus colaboradores.     |
| Asignar la labor al colaborador idóneo. | Entregue la labor requerida al colaborador que considere adecuado, exija lo mejor de este e impúlselo a crecer y mejorar en todo momento. | Asignar labores con un enfoque en obtener los mejores rendimientos.                  | Líder y miembros del equipo.                  | Labores asignadas.                            |
| Medir el desempeño de forma justa.      | Evalúe el desempeño del colaborador con base en la idoneidad para la tarea asignada y los recursos provistos.                             | Analizar rendimientos de forma equilibrada entre capacidades y recursos disponibles. | Líder de equipo y colaboradores más cercanos. | Labores completadas y rendimientos obtenidos. |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 3 para la estrategia de liderazgo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

**Táctica #4: Conocer y emplear todas las capacidades de los miembros del equipo e interesarse por su bienestar.**

Finalidad: Saber con qué recursos humanos cuenta y utilizarlos por completo, dedicando un interés sincero por las personas a su cargo.

**Figura 30.**

*Táctica 4 estrategia para liderazgo*

| Herramienta  | Descripción   | Objetivo  | Colaboradores                         | Indicador   |
|--|---|---|---------------------------------------|---|
| Conocer a los colaboradores más allá de la organización. | Consiste en generar un interés genuino por las condiciones de vida de los colaboradores, para velar por su bienestar y estrechar los lazos humanos. | Desarrollar en el líder un interés genuino por el bienestar de sus colaboradores. | Dirección y coordinación de proyecto. | Nivel de estrechez en los lazos humanos entre el líder y sus colaboradores. |

**Figura 30. (Continuación)**

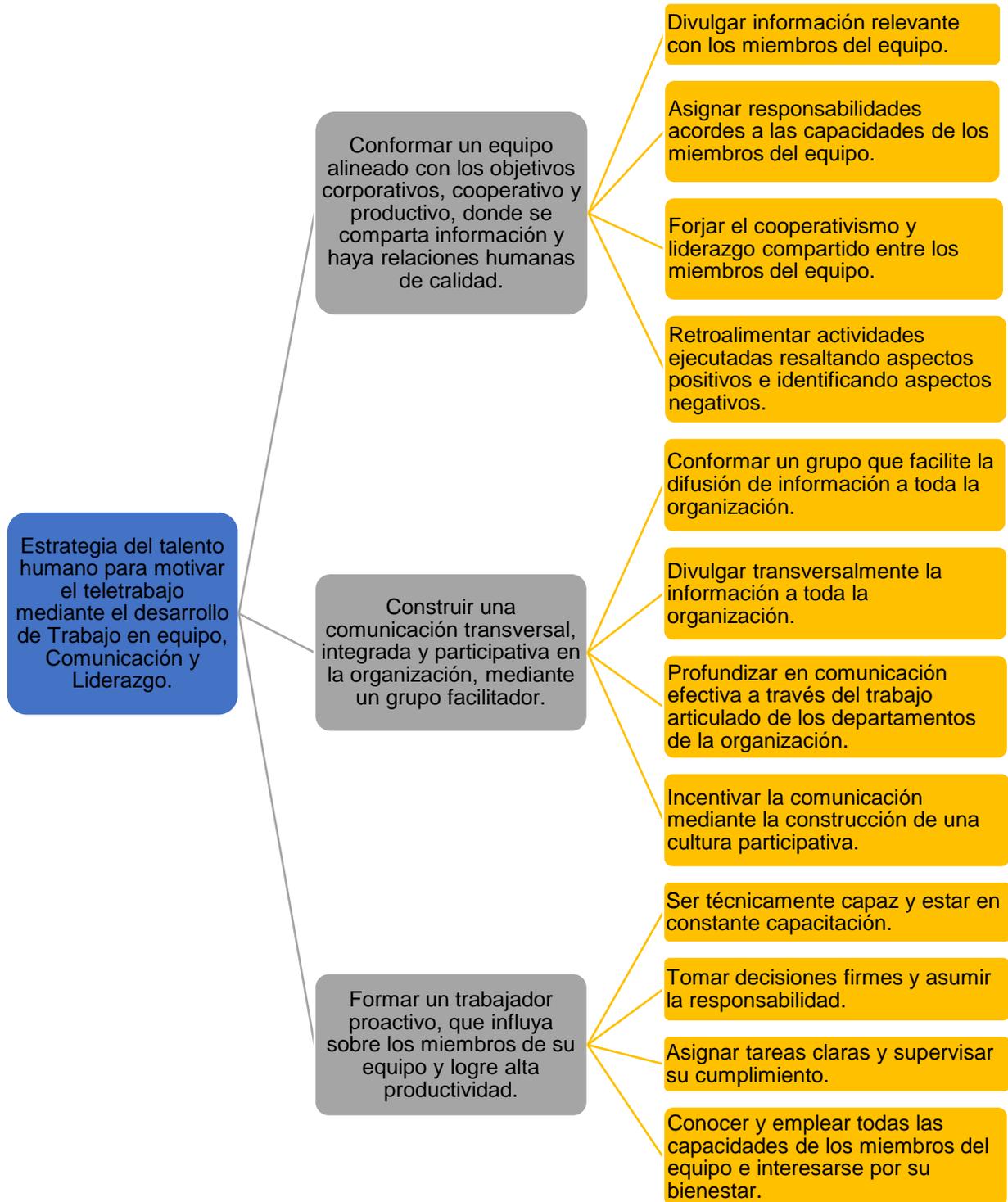
|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| Exigir a los colaboradores al máximo de sus capacidades. | Como líder debe conocer las capacidades de sus colaboradores y estar en la capacidad de exigir al máximo su potencial, sin sobrecargarlo.   | Aprovechar al máximo las capacidades del líder y sus colaboradores.        | Dirección de proyecto y colaboradores. | Rendimiento del equipo.                       |
| Conversaciones constructivas                             | Consiste en sostener una conversación con un colaborador específico, para aclarar funciones que ha desarrollado mal y exhortarlo a mejorar, en privado y con claridad.                  | Promover el alto rendimiento en todos los miembros del equipo.             | Dirección de proyecto.                 | Rendimientos optimizados y logros alcanzados. |
| Reconocimientos  | Cuando un colaborador obtenga un excelente rendimiento es importante reconocerlo, para que se sienta apreciado por sus compañeros y desarrolle la confianza para seguir en crecimiento. | Reconocer el buen trabajo de los colaboradores y potenciar su rendimiento. | Dirección y coordinación de proyecto.  | Logros alcanzados por los colaboradores.      |

**Nota:** La figura presenta las herramientas laborales que componen la táctica 4 para la estrategia de liderazgo, su descripción, objetivo, colaboradores e indicadores.

En síntesis, para las habilidades blandas en que más coincidieron los autores consultados y los trabajadores administrativos de empresas constructoras encuestados (Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo), se construyó una estrategia conformada por doce tácticas, fundamentada en los postulados con los que coincidieron en mayor medida los encuestados. A continuación, se presenta un gráfico que sintetiza la formulación estratégica planteada y cada una de las tácticas propuestas para cada habilidad blanda.

**Figura 31.**

Guía estratégica



**Nota:** El gráfico engloba guía estratégica de recursos humanos para motivar el teletrabajo mediante el fomento de las habilidades blandas fundamentales.

## 9. RECOMENDACIONES

Estudiar el desarrollo del teletrabajo en un período de 4 años para comprobar si la modalidad se terminó de consolidar o si por el contrario perdió relevancia. En la encuesta realizada en el numeral 9.2 la pregunta 3 medía la disposición de las empresas en la actualidad a implementar el teletrabajo, los resultados son equilibrados en un punto intermedio, lo que permite inferir que las empresas no terminan de adoptar del todo esta modalidad. En la pregunta 4 de la encuesta se indaga a los trabajadores si en caso de ser gerentes de empresas constructoras considerarían la posibilidad de implementar el teletrabajo para colaboradores del área administrativa, los resultados obtenidos son contundentes para la aceptación de la modalidad con un 89%. Lo anterior deja en expectativa el desarrollo que tendrá el teletrabajo en los próximos años, queda por comprobar si la modalidad se afianza por sí misma, si alguna coyuntura especial le vuelve a dar relevancia o si por el contrario el mercado laboral haya más comodidad y rentabilidad en la presencialidad. De igual forma se recomienda comprobar si con el eventual progreso de la modalidad, se desarrollan habilidades blandas diferentes a las propuestas en este proyecto (Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo).

El gerente de la organización o el director de proyecto puede considerar la posibilidad de aplicar la encuesta contenida en el numeral 9.2 de este documento si cree que las necesidades de su equipo de trabajo difieren en cierta medida con la estrategia propuesta en este trabajo. Puede darse el caso en que el directivo crea conveniente la aplicación parcial de las tácticas aquí propuestas o en su defecto considerar oportuno el desarrollo de las habilidades blandas que obtuvieron resultados bajos en la reiteración de autores o en la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del sector constructor: Creatividad, Resiliencia y Adaptabilidad. En caso de presentarse esta situación, se recomienda al directivo acudir a las herramientas propuestas por los autores citados en la encuesta para estas habilidades blandas.

Todas las tácticas que componen la Estrategia del talento humano para motivar el teletrabajo mediante el desarrollo del Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo se

caracterizan porque son de aplicación permanente dentro del adelanto cotidiano de actividades en el área administrativa de las empresas constructoras de mediana envergadura; estas permiten una aplicación parcial dependiendo el nivel de desarrollo que tenga la compañía para cada habilidad blanda propuesta. Se recomienda continuar con las buenas prácticas allí formuladas, brindar acompañamiento a los colaboradores y no hacer una única aplicación para obtener los resultados esperados.

Considerar la aplicación de una prueba piloto para cada táctica antes de incorporarla por completo a las actividades cotidianas de la compañía, esto con el fin de no generar traumatismos en el accionar del área administrativa. Complementar esta prueba con una medición periódica de los indicadores propuestos en las herramientas de cada táctica que compone la estrategia, para analizar si estas han tenido éxito, son relevantes para la compañía o requieren algún ajuste para potenciar su desarrollo.

Los autores consultados en este proyecto provienen de Latinoamérica y España, para futuras investigaciones relacionadas con habilidades blandas para el teletrabajo en empresas constructoras se recomienda estudiar autores ubicados en distintas geografías para comparar si estos también consideran Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Creatividad, Resiliencia y Adaptabilidad como las habilidades más relevantes, o si por el contrario proponen desarrollar habilidades diferentes que puedan realizar aportes de calidad a los trabajadores. Por otro lado, también se recomienda analizar la posibilidad de ampliar o cambiar el alcance de la investigación a distintas áreas de la compañía y organizaciones de diversos tamaños.

## 10. CONCLUSIONES

Las habilidades blandas más relevantes para el teletrabajo son: Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Creatividad, Resiliencia y Adaptabilidad. Para llegar a este resultado se consultaron 30 documentos que están relacionados con las habilidades blandas para el trabajo y el teletrabajo. Los autores de estos textos construidos en Latinoamérica y España proponen 108 habilidades blandas a desarrollar para el trabajo y el teletrabajo, dentro de las mencionadas con mayor frecuencia se encuentran: Trabajo en equipo (18), Comunicación (11), Liderazgo (9), Creatividad (9), Resiliencia (5) y Adaptabilidad (5). Por cada una de las habilidades con mayor reiteración se consultaron a su vez 3 autores que ahondaron en técnicas, estrategias y métodos para su desarrollo.

Las habilidades blandas fundamentales que requieren los trabajadores del área administrativa para motivar el teletrabajo son: Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo. Para llegar a este resultado se aplicó una encuesta a 76 trabajadores del área administrativa de empresas constructoras, en su mayoría personal con amplia experiencia repartidos proporcionalmente entre hombres y mujeres. Los encuestados coincidieron con los autores consultados en que las 3 habilidades blandas más relevantes para desarrollar en la empresa que trabajan, las que aumentarían su productividad y bienestar, y las que requieren los trabajadores administrativos de empresas constructoras de mediana envergadura para implementar el teletrabajo son: Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo. Además de eso, los encuestados ultimaron que: Trabajo en equipo se desarrolla de acuerdo con los postulados de Toro Suárez (2015) quien dice que los miembros del equipo deben conocer y aceptar los objetivos, tener clara su responsabilidad y el trabajo asignado, cooperar con lo que se hace en conjunto, conocer las actividades que desarrollan los miembros, recibir estímulos, no ser castigados de forma desmedida y reconocer sus debilidades (p. 11). Comunicación se desarrolla de acuerdo con los postulados de Álvarez y Gutiérrez (2010) quienes propusieron cuatro estrategias para promover la comunicación así: i) Conformar un grupo que intervenga como facilitador en la difusión de la información. ii) Transmitir de manera transversal la información a toda la compañía. iii) Profundizar el aprendizaje a través del trabajo

articulado en cada área. iv) Incentivar la comunicación mediante la participación de todos los funcionarios (p. 40-49). Liderazgo se desarrolla de acuerdo con los postulados del National Minority Aids Council (s.f.) quien propone los principios del liderazgo así: conocerse a sí mismo y mejorar, asumir la responsabilidad propia, tomar decisiones firmes, informar al equipo, desarrollar la responsabilidad en los demás, velar porque las tareas se entiendan y se cumplan, infundir la cultura de equipo, utilizar toda la capacidad del equipo, ser ejemplo, conocer el equipo y velar por el bienestar (p. 13-14).

Finalmente, se construyó una estrategia por cada habilidad blanda destacada (Trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo), esta a su vez se divide en cuatro tácticas fundamentadas en los postulados de autores con los que coincidieron en mayor medida los encuestados. Las tácticas para Trabajo en equipo están enfocadas en divulgar información relevante con los miembros del equipo, asignar responsabilidades acordes a las capacidades de los miembros del equipo, forjar el cooperativismo y liderazgo compartido entre los miembros del equipo, y retroalimentar actividades ejecutadas resaltando aspectos positivos e identificando aspectos negativos. Las tácticas para Comunicación están enfocadas en conformar un grupo que facilite la difusión de información a toda la organización, divulgar transversalmente la información a toda la organización, profundizar en comunicación efectiva a través del trabajo articulado de los departamentos de la organización e incentivar la comunicación mediante la construcción de una cultura participativa. Las tácticas para Liderazgo están enfocadas en formar un jefe técnicamente capaz que esté en constante capacitación, capaz de tomar decisiones firmes y asumir la responsabilidad, capaz de asignar tareas claras y supervisar su cumplimiento, y emplear todas las capacidades de los miembros del equipo e interesarse por su bienestar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, S., Alcalde, L., Muñoz, E., Rodríguez, B., Sanz, R., Bayce, L., Ingelmo, M. J. y Del Prado, J. (2013). ¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?. Fundación EXECYL. [Archivo en PDF]. <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teoria.pdf>
- Alonso, M. B. y Cifre, E. (2002). Como se citó en Sierra Castellanos, Y., Escobar Sánchez, S. y Merlo Santana, A. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. 14 (1), pp. 57-72. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/CHP/article/view/1345/967>
- Álvarez, D. B. y Gutiérrez, J. C. (2010). Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la compañía Helm Fiduciaria. [Trabajo de grado]. Universidad de La Sabana. Repositorio Universidad de La Sabana Intellectum. <https://core.ac.uk/download/pdf/47070671.pdf>
- Álvarez, M. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. [Archivo en PDF]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequena\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequena_Mediana_Empresa_es.pdf)
- Areses Vidal, J. (2007). Modulo 10: la empresa constructora. [Archivo en PDF]. <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45999.pdf>
- Avianca. (2017). Como se citó en Buelvas Martínez, M. A., Pemberty Díaz, L. M., Medina Romero, M. S. y Villa, P. (s.f.). El teletrabajo ¿una alternativa para las personas con discapacidad?. [Archivo en PDF]. <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/3007/Teletrabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bertel Pérez, L. P. (2019). Una mirada al teletrabajo como respuesta al surgimiento de las economías digitales en Colombia: creación, implementación e impacto. [Trabajo de grado]. Universidad EAFIT. Repositorio institucional Universidad EAFIT.

- [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola\\_BertelPerez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola_BertelPerez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Bonilla Rada, A. R. (2020). La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35152/BonillaRadaAmarilis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrejas Artola, M. (s.f.). Como se citó en Reyes Satizábal, L. H. (2014). El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización moderna. [Archivo en PDF]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1>
- Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL-. (2019). Catálogo de cualificaciones sector construcción. [Archivo en PDF]. [https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files\\_public/2021-08/caracterizacion-sector-construccion.pdf](https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-08/caracterizacion-sector-construccion.pdf)
- Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL-. (2021). Informe de gestión 2020 / 2021. [Archivo en PDF]. <https://camacol.co/sites/default/files/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202020-2021.pdf>
- Cámara Colombiana de la Construcción -CAMACOL-. (15 de Diciembre de 2021). PIB del sector edificador crecerá 3.5 veces más que el total de la economía en el 2022: Camacol. <https://camacol.co/actualidad/noticias/pib-del-sector-edificador-crecera-35-veces-mas-que-el-total-de-la-economia-en>
- Canossa Montes de Oca, H. (2019). Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2 (2), pp. 5-13. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/arje/article/download/205/151/343>
- Cañar Díaz, P. A. y Ríos Ramírez, M. (2016). Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica. [Tesis de maestría]. Universidad del Valle. Repositorio digital Univalle.

- <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10020/CB-0542477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chaca Oliveros, A. E. y Contreras Tito, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [Tesis de maestría]. Universidad Continental. Repositorio Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MR\\_HGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MR_HGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). Como se citó en Henao, R. y Trujillo, D. (2016). Proceso administrativo en las áreas funcionales de la empresa cultural Paradise de Pereira. [Trabajo de grado]. Universidad Católica de Pereira. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/3839/1/DDMAE23.pdf>
- Civit, C. y March, M. (2000). Como se citó en Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Revista Gaceta Laboral*, 13 (1), pp. 29-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33613102>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-. (2020). Educación, juventud y trabajo habilidades y competencia necesarias en un contexto cambiante. [Archivo en PDF]. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46066/S2000522\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46066/S2000522_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Contreras Meneses, B. (2015). Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional UMNG. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20E%20GRADO\\_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo\\_d0104004.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20E%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Crea Business Idea. (2020). Manual de la creatividad empresarial. [Archivo en PDF]. <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/DF33A901-08F8-95C3-7B03-B527D6991842.pdf>

- Decreto 884 de 2012. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia. (2021). Teletrabajo marco jurídico. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- De la Riva Araluce, M. I. (2019). Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones. [Trabajo de grado]. Universidad Pontificia Comillas. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/29671/TFG-%20De%20la%20Riva%20Araluce%2c%20MarAa%20InAs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la Riva Araluce, M. I. (2019). Como se citó en Laines Alamina, C. I., Hernández García, A. P. y Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculaTégica EFAN*, 7 (1), pp. 929-944. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/176/183>
- De la Vega Estrada, J. F. (2011). La resiliencia y sus componentes como indicadores de inteligencia emocional. [Tesis de maestría]. Tecnológico de Monterrey. Repositorio institucional del Tecnológico de Monterrey. [https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/570933/DocsTec\\_11893.pdf?sequence=1](https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/570933/DocsTec_11893.pdf?sequence=1)
- De Rezende Penhaki, J. (2019). Soft skills na indústria 4.0. [Dissertação requisito parcial de Mestre em Tecnologia e Sociedade]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Repositório institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -RIUT-. [http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT\\_PPGTE\\_M\\_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende\\_2019.pdf](http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf)
- Díaz-Vicario, A., Castro Ceacero, D., Casey, A., Millward-Sadler, A. y Niemann, J. (2019). Guía de formación ASCENT módulo 3: habilidades blandas. EDO-SERVEIS Universitat Autònoma de Barcelona. [Archivo en PDF]. [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills\\_a2018iSPA.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills_a2018iSPA.pdf)
- Digón, H., Mazzaro, P., Aguirre Daud, J. M. y González Táboas, P. R. (2020). El teletrabajo ¿nueva modalidad de trabajo o nueva forma de vida?. *Tecnología & Sociedad*, 9, pp. 95-124. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10965>

- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Archivo en PDF]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X. y Redondo Durán, R. (1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. [Archivo en PDF]. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>
- Escuela de Administración Pública. (s.f.). Adaptación y flexibilidad. [Archivo en PDF]. [https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=adaptacion\\_y\\_flexibilidad.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=54585&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m2809,15030](https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=adaptacion_y_flexibilidad.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=54585&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c$m2809,15030)
- Espinoza Mina, M. A. y Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista Espacios*, 41 (23), pp. 109-120. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Feregrino Basurto, M. A. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Antonio Nariño*, 22 (2), pp. 371-395. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/6689/7398>
- Ferreira da Silva, B. X., Carolina Neto, V. y Gritti, N. H. (2020). Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*, 17 (1), pp. 829-842. <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/download/797/492>
- Flórez Santamaría, J. D. (2021). La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI. [Trabajo de grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43354/jflorezs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Foronda Zapata, F. J. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad

- organizacional. [Trabajo de grado]. Universidad de Antioquia. Repositorio institucional Universidad de Antioquia. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank\\_2018\\_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf)
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Revista ORBIS*, 9 (25), pp. 47-63. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- Fundación RH. (2003). Equipos de trabajo. [Archivo en PDF]. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8325/equips\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf)
- GAN Colombia. (2021). Habilidades digitales en Colombia ¿El futuro digital es de todos?. [Archivo en PDF]. [https://www.andi.com.co/Uploads/GAN\\_HabilidadesDigitales\\_COL\\_V8.pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/GAN_HabilidadesDigitales_COL_V8.pdf)
- Gastañadui y Carla (2017). Como se citó en Chaca Oliveros, A. E. y Contreras Tito, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [Tesis de maestría]. Universidad Continental. Repositorio Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MR\\_HGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MR_HGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Giménez, M. M. (2021). La virtualidad en los nuevos entornos laborales: sus implicancias en las competencias para gestionar el talento. [Archivo en PDF]. <https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/20.pdf>
- Gómez Beltrán, P. A. (s.f.). El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna. [Archivo en PDF]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12488/2018paolagomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20modalidad%20del,los%20miembros%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Gómez Cumpa, J. W., Amestoy de Sánchez, M., Ayala Aragón, Ó. R., Yentzen, E., Morcillo, P., Alcahud López, M. C., Chivas Ortiz, F., Ortiz Ocaña, A. L., Mentruyt, O., Ayala Aragón, O. R., López Pérez, R., Betancourt Morejón, J., Casillas, M. A., Soriano de Alencar, E. M., Carmona, M. R., López Marín, M., Chueque, M. G., Del

- Valle Bazán, I. O., González Quitina, C. A., . . . De la Torre, S. (2005). Desarrollo de la creatividad. Fondo Editorial FACHSE. [Archivo en PDF]. <https://www.aacademica.org/jose.wilson.gomezcumpa/5.pdf>
- Gotari, F. d. (200). Como se citó en Riaño Anzola, E. (2019). Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria%C3%B1oAnzolaEstefania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Por%20lo%20anterior%20es%20importante,lo%20que%20con%20lleva%20as%C3%AD>
- Guerra, S. (2019). Como se citó en Álvarez Rodríguez, M. A. y Trujillo Estupiñan, Ó. D. (2021). Identificación de habilidades blandas mediante el desarrollo de actividades físicas con población Infanto-Juvenil en condición de discapacidad cognitiva de la Institución Educativa Distrital Julio Garavito Armero. [Trabajo de grado]. Universidad de Cundinamarca. Repositorio Universidad de Cundinamarca. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3686/Habilidades%20Blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán Duque, A. P. y Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22 (2), pp. 5-30. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Haselberger, D., Oberheumer, P., Pérez, E., Cinque, M. y Capasso, D. (2012). Como se citó en Manrique Manrique, S. D., Oyarzabal Loza, G. y Herrera Córdova, A. E. (2018). Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social. [Trabajo de grado]. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Repositorio institucional de la PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12457>
- Hernández Salazar, L. V. (2019). Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud. [Tesis de maestría]. Universidad Externado de Colombia. Repositorio institucional biblioteca digital Externadista.

- <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5686c6fd-d9d9-443b-a65d-d570859816b4/content>
- Institute of HeartMath. (2014). Construyendo resiliencia personal. [Archivo en PDF]. <https://www.ccc.org.co/file/2017/11/RESILIENCIA-BPR-Guide-Spanish.pdf>
- Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-. (2021). Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos. [Archivo en PDF]. [https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco\\_competencias\\_teletrabajo\\_2021.pdf/d9881fd9-2734-4203-250f-22e190d47fcc](https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias_teletrabajo_2021.pdf/d9881fd9-2734-4203-250f-22e190d47fcc)
- Jiménez, I. Y. (2021). Formación de habilidades blandas en los estudiantes de la Universidad Católica de El Salvador. *Anuario de Investigación*, 10, pp. 51-65. <https://www.camjol.info/index.php/aiunicaes/article/view/12490/14506>
- Laines Alamina, C. I., Hernández García, A. P. y Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculaTégica EFAN*, 7 (1), pp. 929-944. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/176/183>
- Lanza Escobedo, D. (2012). Estrategias didácticas para el desarrollo de la creatividad en educación primaria. [Archivo en PDF]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4640391.pdf>
- León Achon, M. A. (2021). Teletrabajo y el proceso de adaptación en los trabajadores de la Unidad de Administración Documentaria y Archivo (UADA) en el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMENT) - 2020. [Trabajo de grado]. Universidad de San Martín de Porres. Repositorio USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8378/le%c3%b3n\\_ama.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8378/le%c3%b3n_ama.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ley 1221 de 2008. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia, y Ministerio del Trabajo. (s.f.). Libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia. [Archivo en PDF]. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)
- Ley 1221 de 2008. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia. (2021). Teletrabajo marco jurídico. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- López De Ochoa, F. P. (s.f.). Habilidades para la mejora del trabajo en equipo. Internet. Escuela de Formación e Innovación Administración Pública. [Archivo en PDF].

[https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=14\\_INT\\_4268%20Habilidades%20trabajo%20en%20equipo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=106178&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m15012,15030](https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=14_INT_4268%20Habilidades%20trabajo%20en%20equipo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=106178&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c$m15012,15030)

Mangrulkar, L., Whitman, C. V. y Posner, M. (2001). Como se citó en Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23 (1), pp. 1-11. <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?format=pdf&lang=es>

Manrique Manrique, S. D., Oyarzabal Loza, G. y Herrera Córdova, A. E. (2018). Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social. [Trabajo de grado]. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Repositorio Institucional de la PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12457>

Martínez Rodríguez, M. A., Canela Guzmán, C. I., Lucero Medina, A. E., Ortega Aranda, J. y González Contreras, S. (2019). Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral y educativo. *Journal CIM*, 7, pp. 2278-2283. <https://zenodo.org/record/4310475/files/ED33.pdf>

Martínez, L. F. y Martínez Bracho, R. (2020). Estudio analítico de las habilidades blandas en educación superior: una propuesta pedagógica para fortalecer el PEP del programa de contaduría pública de la Uniagustiniana. [Tesis de maestría]. Universidad La Gran Colombia. Repositorio institucional Universidad La Gran Colombia.

[https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/6944/Martinez\\_luis\\_Martinez\\_Ricardo\\_2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/6944/Martinez_luis_Martinez_Ricardo_2021-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). Teletrabajo decente en Argentina. Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. [Archivo en PDF]. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009\\_libro\\_blanco\\_de\\_teletrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf)

- Ministerio de TIC de Colombia. (s.f.). Teletrabajo. [Archivo en PDF].  
[https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_cartilla\\_teletrabajo\\_OK.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_cartilla_teletrabajo_OK.pdf)
- Ministerio de TIC de Colombia y Ministerio del Trabajo. (2015). Libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia. [Archivo en PDF]. <https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2015/01/ABC-del-Teletrabajo-en-Colombia.pdf>
- Montenegro Ricardo, N. (2020). Módulo I. Habilidades de adaptabilidad al cambio. Fundación Calicanto Capta. [Archivo en PDF].  
<https://www.fundacioncalicanto.org/wp-content/uploads/2020/08/MODULO-1-CAPTA-VIRTUAL.pdf>
- Montero Espinoza, M. D. (2021). Agotamiento emocional y estrategias de resiliencia en el personal de la salud período 2020-2021. [Tesis de maestría]. Universidad Técnica De Ambato. Repositorio Universidad Técnica de Ambato.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33292>
- National Minority Aids Council. (s.f.). Desarrollo de liderazgo. [Archivo en PDF].  
<https://docplayer.es/6971193-Desarrollo-de-liderazgo.html>
- Orderique Chamorro, L. A. (2021). Estrategias en habilidades blandas para la satisfacción laboral en una universidad del departamento de Lambayeque. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. Repositorio de la Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61568>
- Ortega Coral, K. L., Giraldo Valencia, E., Palacio Urrego, M. S. y Suárez Barrera, I. (2020). Bienestar y calidad de vida actual de los trabajadores del sector construcción de la constructora obras civiles S.A. [Archivo en PDF].  
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2048/INVEST~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra Hurtado, S. P. y Barreto Pedreros, R. A. (2020). El teletrabajo una transformación del entorno laboral y una oportunidad de cambio frente a la prospectiva organizacional. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40624/rabarretop.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Parra Ospina, D. S., Torres Bohórquez, L. M., Loaiza, L. M., Montero Clavijo, Y. y Sarmiento Lemus, V. (2020). Calidad de vida laboral en trabajadores de construcción en Colombia. *Poliantea*, 15 (27), pp. 11-15. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/1693/1611>
- Pedrosa, N., y Ferreira Da Silva, L. (2019). A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. *Revista alcance*, 26 (1), pp. 45-60. <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1983716X&AN=136698686&h=tbUz8y57XJhi0jVkgBpgLXDtf4zaB3B6OqZc1UfHavoeqlw087oR0H%2bdJdK31oB0noltZQJrI2IMnqEb8bbliw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=>
- Pérez Ferrer, J. E. (2021). Liderando equipos en modalidad no presencial los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia. [Tesis de maestría]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30715>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P. y Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos pymes de Barranquilla. *Revista dictamen libre*, (26), pp. 153-168. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/6365>
- Pérez Santana, M. P. (2021). ¿Cuáles son las nuevas competencias blandas que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores para responder a la nueva realidad causada por la pandemia del Covid-19?. [Trabajo de grado]. Fundación Universidad de América. Repositorio Institucional Lumieres. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8729/1/58580-2021-2-GTH.pdf>
- Plaza Gómez, M. T. y Domínguez Santiago, M. (2011). La estrategia de recursos humanos como clave del éxito de la gestión del conocimiento en empresas que implementan nuevas tecnologías de manera sistemática en la ciudad de Montería. *Revista Universidad & Empresa*, 13 (20), pp. 44-83. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1867/1662>

- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, pp. 100-117.  
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Posada Álvarez, R. (s.f.). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 1-34. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2870/3814>
- Project Management Institute (2017). Como se citó en Pérez Ferrer, J. E. (2021). Liderando equipos en modalidad no presencial los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia. [Tesis de maestría]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30715>
- Quintero Bahamon, N. (2017). Estrategias de liderazgo empresarial para el éxito del Hospital Divino Niño de Rivera - Huila. [Trabajo de grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Repositorio institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21586/26460498.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C. y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*. 54 (3), pp. 1-29. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034>
- Resolución 2886 de 2012. Como se citó en Ministerio de TIC de Colombia. (2021). Teletrabajo marco jurídico. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- Reyes Satizábal, L. H. (2014). El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización moderna. [Archivo en PDF]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1>
- Riaño Anzola, E. (2019). Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria%C3%B1oA>

- nzolaEstefania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Por%20lo%20ant  
erior%20es%20importante,lo%20que%20con%20lleva%20as%C3%AD
- Sandoval Cruz, E. (2019). Innovando con el teletrabajo en la formación práctica. *Investicga*, 3, pp. 37-47. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/2556/2989>
- Sarmiento Vanegas, C. A. (2019). Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI. [Trabajo de grado]. Universidad Piloto de Colombia. Repositorio institucional Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6523/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Toro Suárez, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=D884ABE65CCDE39B86CDAB44CB8E3296?sequence=2>
- Ugalde Naranjo, J. y Vasconcelos Vázquez, K. L. (2020). Adaptación del programa de habilidades blandas al entorno virtual. *Revista científica Monfrague*. 13 (1), pp. 24-35. <https://www.eweb.unex.es/eweb/monfragueresilente/numero23/Art2.pdf>
- Universidad de Sonora. (s.f.). La empresa constructora. [Archivo en PDF]. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/6465/Capitulo2.pdf>
- Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquía -EIA-. (201?). ¿Qué son las habilidades blandas y qué importancia tienen dentro de las organizaciones?. [Archivo en PDF]. <https://www.eia.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/que-son-las-habilidades-blandas-eia.pdf>
- Universidad Pedagógica Nacional. (2012). Elaboración de resúmenes analíticos en educación - RAE. [Archivo en PDF]. [http://mpp.pedagogica.edu.co/download.php?file=odp\\_6589.pdf](http://mpp.pedagogica.edu.co/download.php?file=odp_6589.pdf)
- Vive Digital (s.f.). Como se citó en Arboleda Posada, Á. M. (2015). ¿Es el teletrabajo una opción laboral o una necesidad de la sociedad actual?. *Revista reflexiones y*

*saberes*, 3 (4), 56-61.  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/732/1259>

## ANEXOS

**ANEXO 1.**  
**RAE**

**ANEXO 2.**  
**ENCUESTA**

**ANEXO 3.**  
**RESULTADOS ENCUESTA**