



## La importancia de las habilidades blandas en el *Home office* y su impacto en la productividad de una empresa

Cristina Isabel Laines Alamina<sup>1</sup>, Alejandra Paola Hernández García<sup>2</sup>  
y Diana Alejandra Zamayoa Urbina<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, [cristina.laineslm@uanl.edu.mx](mailto:cristina.laineslm@uanl.edu.mx), (+52) 81 12 76 15 50.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, [paola.hernandezgrc@uanl.edu.mx](mailto:paola.hernandezgrc@uanl.edu.mx), (+52) 81 24 26 94 30.

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, [dianaale\\_zu00@hotmail.com](mailto:dianaale_zu00@hotmail.com), (+52) 81 12 38 28 09.

---

Información del artículo revisado por Pares

Fecha de aceptación: junio-2021

Fecha de publicación en línea: diciembre-2021

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>

---

### Resumen

La reconfiguración de los esquemas laborales y lo trascendental de comprender y analizar la relevancia e importancia del impacto de las habilidades blandas en la productividad de una empresa en el contexto del home office, derivan en este documento donde se analizan con detalle las diversas habilidades blandas, tanto personales como interpersonales, necesarias para afrontar los escenarios Post pandemia y que impactan directamente en la productividad dentro de las organizaciones, vinculando el aspecto fundamental del talento humano y el desarrollo de sus competencias personales y profesionales.

**Palabras clave:** *habilidades blandas, Home office, productividad, organizaciones.*

### 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual donde hemos sido alcanzados por la Cuarta Revolución Industrial que radica en los ejes de tecnologías digitales, físicas y que está cambiando al mundo y su manera de hacer negocios, deja en evidencia la importancia de que los empleados dominen conocimientos específicos (habilidades duras) y también

### Abstract

The reconfiguration of labor schemes and the importance of understanding and analyzing the relevance and importance of the impact of soft skills on the productivity of a company in the context of the home office, derive in this document where the various soft skills are analyzed in detail, both personal and interpersonal, necessary to face Post-pandemic scenarios and that directly impact productivity within organizations, linking the fundamental aspect of human talent and the development of their personal and professional skills.

**Keywords:** *soft skills, Home office, productivity, organizations.*

**JEL:** M1, M12, 032.

revela la necesidad de enfrentar crisis e imprevistos que se presentan día con día y que se resuelven con la suma de habilidades blandas (*soft skills*) tal como ha sido señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2017).

Por ello la necesidad de vincular el impacto de las HB en la productividad de las organizaciones, en los escenarios actuales de

la Post-Pandemia.

La importancia de que los empleados en una organización cuenten con este tipo de habilidades es primordial, ya que repercuten en muchas áreas o departamentos, debido a que son una guía respecto a cómo se desenvuelven las situaciones en la empresa, es decir, son los comportamientos, valores, actitudes, etcétera, que nuestro personal posee y con los cuales interactúa; por ejemplo, si mis empleados no tienen la habilidad blanda personal de la responsabilidad, lo más probable es que con frecuencia incumplan en su trabajo, o si no saben trabajar en equipo no podrán cumplir o lo harán de manera incorrecta con las tareas que se le asignen en grupo.

La buena noticia es que todos podemos aprender y desarrollar las habilidades blandas a un nivel aceptable, aunque definitivamente algunas personas con mayor facilidad que otras, debido a que poseemos competencias diferentes (Ortega et al., 2016).

Estas habilidades ayudan a cumplir con las exigencias y demandas del mundo actual, hoy en día cada vez se convierte en una mayor necesidad el contar con estas competencias, ya que el mundo laboral se convierte día con día en un campo de batalla más competitivo donde las 'habilidades duras' no bastan para alcanzar el éxito laboral. "Estamos en un mundo cambiante y dinámico en el cual la mayor relevancia está en la capacidad de adaptación y de cambio de los nuevos profesionales" (Araya & Garita, 2019).

Cuando hablamos de que el personal de una empresa debe poseer habilidades blandas para impactar en la productividad de una empresa nos referimos no solo a ejecutivos, profesionales o dirigentes, sino a todos los colaboradores de una organización, ya que es el conjunto de éstos y su trabajo cohesionado y entusiasta el que puede llevar adelante la obtención de buenos resultados y no un grupo de cualquier categoría por importante que ésta sea o por inteligentes y capaces que nos parezcan sus miembros.

"Hoy por hoy el talento humano que cuenta cada organización es el más importante, en otras palabras, el colaborador debe ser tratado por su condición natural

como por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad" (Tapia & Inga, 2019).

Desde marzo de 2020, las organizaciones se vieron obligadas a implementar de manera estrepitosa el teletrabajo también conocido como Home Office y es precisamente la razón de evaluar el impacto que las habilidades blandas, también denominadas soft skills, tienen en la productividad actual en las organizaciones.

"Las actuaciones profesionales en plataformas móviles y de manera omnipresente se conocen desde la década de 1970, y tales iniciativas ya tenían el objetivo de disminuir los costos y aumentar la comodidad del trabajador" (Rafalski & De Andrade 2015). Sin embargo, ante la situación que el mundo laboral enfrenta en la actualidad, el home office dejó de ser una opción para convertirse en una solución.

El Home office es adaptar y/o determinar un espacio del hogar para realizar de manera remota las tareas, proyectos o actividades que demande la empresa para la que se labora.

Di Martino & Wirth (1990) señalan que "el teletrabajo puede definirse como el conjunto de actividades profesionales que se realizan fuera de la oficina / empresa, sin contacto personal con los compañeros de trabajo, pero con la posibilidad de comunicarse con ellos a través de tecnología de cualquier tipo (ejemplo: teléfono móvil o correos electrónicos)".

## **2. MARCO TEÓRICO**

El reto al que se enfrentan las organizaciones es preparar a los trabajadores para continuar desarrollando habilidades, que serán punto focal de conocimientos futuros y fortalecimiento de habilidades a lo largo de su desarrollo personal y profesional, que permitan adaptarse a las nuevas formas de trabajo y que continúen sumando a la productividad esperada en la organización.

### **2.1 Las habilidades blandas: contexto**

Hoy en día hablar de las Habilidades Blandas, más que una competencia son una necesidad para el desarrollo de los individuos, por ello el interés particular de analizar su impacto en la productividad de las

organizaciones. Comenzaremos por definir que es una habilidad blanda. Según la Real Academia Española una habilidad es la “Capacidad y disposición para algo” (Real Academia Española. 2020), las habilidades blandas son las destrezas de tipo cualitativas o no cognitivas que definen la manera en que cada uno de nosotros se desenvuelve en cualquier aspecto de nuestra vida, desde el ámbito personal como lo son nuestras relaciones familiares, amistosas, amorosas, etc., hasta el ámbito profesional. Este último es en el que nos enfocaremos a lo largo de esta investigación, más adelante desarrollaremos a más profundidad este tema.

A diferencia de las habilidades duras, que son las que generalmente nos son enseñadas a lo largo de nuestra vida escolar, las habilidades blandas cuentan con la característica de no ser cuantificables, cada persona ha desarrollado de manera singular las suyas y tanto nuestro carácter, como vivencias y demás elementos de tipo sociales, psicológicos, culturales, etc., definen en las cuales nos desarrollamos mejor y en las que necesitamos trabajar. Por consecuencia, podemos afirmar que las habilidades blandas siendo subjetivas tienen un mayor grado de dificultad para ser medidas.

Maya, & Orellana, (2016) plantean que “las competencias duras son el expertise técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo. Mientras que las competencias blandas son las cualidades intrapersonales y de relacionamiento”. Tanto unas como las otras son necesarias para el correcto desenvolvimiento laboral, ambas son esenciales no hay una más importante que otra.

“Los ejecutivos de negocios consideran las competencias blandas como un atributo muy importante para los postulantes a una oferta de trabajo. Los empleadores esperan que los trabajadores cuenten con un conjunto sólido de competencias blandas al igual que técnicas” (Maya, & Orellana, 2016).

Una vez abordado el contexto y el rol que las habilidades blandas juegan en nuestra vida, podremos lograr con mayor exactitud una definición que nos ayude a abordar con efectividad la relación que estas habilidades

tienen con la productividad en las empresas.

Según Vallejo, (2019), las habilidades blandas son las características de una persona que le permiten tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada y en función de buscar el desarrollo personal y social. Esta definición fue arraigada al considerar la asociación de las habilidades blandas con la inteligencia interpersonal que se describe como la facultad de la persona para observar los estados de ánimo de sus pares y basada en esta observación relacionarse de una mejor manera.

De igual manera Riva, (2019) plantea que se pueden definir a las habilidades blandas como “un término sociológico que está intrínsecamente unido a la inteligencia emocional del individuo” y que esta de igual forma se relaciona con la manera en que los individuos desarrollan sus relaciones sociales, sus habilidades comunicativas, su amabilidad y su forma de hablar con las demás personas.

### **2.1.2 Clasificación de las Habilidades Blandas**

Hasta ahora hemos hablado de las habilidades blandas como un conjunto de destrezas y competencias que marca un parteaguas en el comportamiento y la forma en que los individuos se relacionan con sus pares. Antes de seguir a una descripción más detallada de ellas, debemos dejar en claro que todas estas comparten las siguientes características:

- “Abstractas; no se pueden medir fácilmente y dependen del contexto en que se desarrollen.
- Transversales; afectan a las relaciones personales y laborales, por lo que se pueden cultivar y practicar en todo tipo de ámbitos.
- Marcan diferencia y aportan valor.”

(Riva, 2019)

El decano del Instituto de Empresa, Martín Bohem, en una entrevista concedida al diario Expansión, se aventuraban a alegar, basado en cifras expuestas en estudios anteriores, que: El 85% del éxito de una persona depende de nuevas habilidades y capacidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico o

analítico... y que tan sólo el 15% de este éxito se debe al conocimiento y a la experiencia (...) forma parte del negocio el adaptarse a las necesidades del mercado (Riva, 2019).

Como la literatura anteriormente consultada a quedado evidenciado, estadísticamente, el dominio de este tipo de habilidades en el desarrollo de una persona, de ellas dependerá en gran medida si tienes éxito en el futuro o no.

Ahora bien, contando con la información anterior, podemos dar pie al seguimiento de las habilidades blandas por separado. Enfocándonos en el impacto de estas en la productividad de una empresa podemos resaltar diez habilidades blandas que se dividirán en interpersonales y personales. Siendo las habilidades interpersonales las de importancia para las relaciones colectivas y las habilidades personales las que tienen que ver exclusivamente con el individuo.

La importancia que tiene la diferenciación de estos dos grupos parte del hecho irrefutable que, para el buen desarrollo de las habilidades interpersonales, primeramente, debemos contar con las bases que nos dejan las habilidades personales. Al contar correctamente con los cimientos para desarrollarnos con certeza individualmente, en nuestra vida personal y con nosotros mismos, podremos conseguir un grado de éxito mayor para la ejecución de las habilidades en conjunto.

De acuerdo con Riva, (2019) quien en su artículo indica que las 10 habilidades personales de las cuales nosotros expondremos su impacto en la productividad, son las que los investigadores del tema han identificado como las más importantes, pero para que sea más digerible el entendimiento de las habilidades se dividirán en dos grupos cada uno con cinco habilidades:

#### **2.1.2.1 Habilidades personales**

Las habilidades personales son pieza clave para lograr objetivos de la vida en general, este tipo de habilidades entre más desarrolladas se encuentren en una persona le suman, son capacidades que se detonan para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa. Dentro de las habilidades

personales se encuentran la:

- **Integridad y valores éticos:** según la Real Academia Española (2020) se dice de una persona íntegra como alguien “recta, proba, intachable”. Mientras que los valores éticos son la base de lo que conocemos como Las normas morales sociales, modelos de conducta compartidos por los miembros de un grupo social, a partir de los valores éticos consensuados.
- **Responsabilidad:** es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
- **Creatividad:** es la capacidad para inventar o crear algo, en el mundo laboral sería la habilidad de un empleado para innovar en procesos o para solucionar problemas de manera creativa.
- **Iniciativa:** es la capacidad de una persona para realizar alguna actividad o tomar una decisión antes que su superior se lo indique.
- **Empatía y actitud positiva:** La actitud es el ánimo con el que enfrentamos una situación, por lo tanto, la actitud positiva es afrontar las cosas de la manera más benéfica posible. En cuanto a la empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, básicamente es como dice la frase “ponerse en los zapatos del otro”.

#### **2.1.2.2 Habilidades interpersonales**

Si bien las habilidades personales son cuestiones mayormente internas, en el caso de las habilidades interpersonales su ejecución tendrá que ver con un tercero, por ello se les llama a aquellas que nos permiten, tener una mejor comunicación entre las personas.

- **Comunicación:** “Las habilidades comunicativas se refieren a la capacidad que tiene un individuo para enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo.” (Riva, 2019)

**Figura 1. Clasificación de las habilidades blandas.**

Habilidades	Blandas
Personales	Interpersonales
Integridad y valores éticos	Comunicación
Responsabilidad	Respeto
Creatividad	Resiliencia
Iniciativa	Trabajo en equipo
Empatía y actitud positiva	Negociación

Fuente: Elaboración propia con base en Araluce, R. 2019.

- **Respeto:** Consideración con que se trata a los compañeros de trabajo, respecto a sus opiniones, formas de trabajar, cultura, valores entre otras características.
- **Resiliencia:** Es la capacidad de los empleados para adaptarse a las diferentes situaciones o circunstancias que se puedan presentar en la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Consiste en realizar una tarea eficazmente de manera colaborativa.
- **Negociación:** En el ámbito empresarial, se define como “un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo”. (Riva, 2019).

Como podemos observar en la Figura 1, encontramos la clasificación de las habilidades blandas.

### 2.1.3 Importancia de las habilidades blandas

Tanto individual como colectivamente el contar con las habilidades blandas da acceso a un sinnúmero de oportunidades o beneficios; apoyan al “desarrollo personal, a la participación social y al éxito en el trabajo” (Ramos & Bustamante, 2019). Dependiendo cuál sea el contexto en el que se desenvuelven estas habilidades, se sabrá cuáles serán sus repercusiones.

“Las competencias blandas son un conjunto de comportamientos que generan valor económico para la organización y un valor social para la persona” (Ramos & Bustamante, 2019).

Al ser la productividad en el home

office nuestro centro de investigación, es crucial mencionar el papel que juegan los líderes dentro de la organización, ya que son quienes influyen en el comportamiento de los subordinados, los motivan para lograr los objetivos, los invitan a trabajar en equipo para mejorar tiempos, a innovar en los procesos, a ofrecer un servicio de calidad al cliente, los guían hacia el cumplimiento de las metas, los capacitan, entre muchas otras cosas que tienen una importancia gigantesca en cómo se mueve la empresa, es decir, son de quienes dependerá el futuro de la organización, si esta fracasa, se queda estancada o mejora.

Para evitar que la compañía se quede estancada, es decir, siempre con el mismo nivel productivo, o en un peor escenario que sus acciones la lleven al fracaso, se deberá contar con personal que tenga o que desarrolle competencias blandas tales como: proactividad, inteligencia emocional, trabajo en equipo, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión, organización, coordinación, comunicación, entre otras. Algunas de ellas varían o tienen mayor importancia dependiendo del giro y tipo de empresa.

Vivimos en un mundo realmente muy cambiante, vamos a prisa y las reglas del juego se vuelven más complicadas conforme avanza el tiempo. Anteriormente se le daba más importancia al conocimiento académico, si la persona dominaba o no las materias, actualmente los mercados y los reclutadores dan por hecho que los aspirantes tienen la preparación técnica e intelectual, dándole así mayor importancia a las habilidades personales como la empatía, adaptabilidad, comunicación (Maya, & Orellana, 2016).

En muchas ocasiones las tareas o trabajos designados a los empleados tienen que ser realizados en conjunto con otras personas, ya que cada vez menos tareas son repetitivas e individuales, por esta razón se requieren empleados que sean capaces de trabajar de manera colaborativa, con autonomía. Esto “ha ocasionado un aplanamiento de la jerarquía de la organización tradicional donde las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para

aquellos que ocupan un rol de supervisión” (Maya, & Orellana, 2016).

## 2.2 Teletrabajo o home office

En la actualidad por el advenimiento de la pandemia del COVID-19, fue necesario el aislamiento social, por ende, nuevas configuraciones y/o adaptaciones sociales, económicas, y tecnológicas provocaron grandes cambios en el mundo laboral.

Las organizaciones requieren implementar una propuesta de innovación para dar solución a los conflictos que atañen al mundo entero. El Home office fue esta propuesta de innovación que las empresas aplicaron a sus operaciones.

En esta investigación utilizaremos el término Home office como el modelo de trabajo que el empleado realiza en un lugar distinto a su lugar habitual, como lo son las instalaciones de la organización, dichas actividades no requieren la presencia física del empleado en la empresa.

Cuando se labora en modalidad home office se requiere la combinación de las tecnologías de la información y la comunicación con un lugar de trabajo flexible, esta descentralización de las oficinas de la empresa, el aumento de autonomía y evitar la movilidad de los trabajadores, causa niveles más altos de productividad, mejores arreglos del tiempo de trabajo, ya que cada empleado se ajusta a sus horarios, y se puede eliminar la barrera de la ubicación geográfica. Sin embargo, aunque el teletrabajo tiene beneficios para la organización, puede traer repercusiones para los empleados, como generar aislamiento y marginación, aumentar el estrés y favorecer su explotación (Di Martino & Wirth, 1990).

### 2.2.1 Antecedentes.

La creación del concepto de teletrabajo no puede ser atribuido a una sola persona o causa, fue un conjunto de situaciones o problemáticas las que crearon esta modalidad de trabajo: cuestiones económicas, sociales y tecnológicas.

“Dicho término entró en el lenguaje empresarial norteamericano a finales de la década de 1950 para abordar los problemas de los viajes diarios” (Salaff, 2002).

Los estudios del home office comienzan en Estados Unidos, cuando atravesaban una crisis petrolera, Jack M. Nilles propuso “llevar el trabajo al trabajador”, creando el concepto de “Telecommuting” (Rodríguez, 2021). Nilles indicaba que para “mejorar las prácticas corporativas a nivel global, era preciso generar ahorro y optimizar la productividad” (Sánchez et al., 2019).

En los años 60’s Jack Nilles era un científico aeroespacial, se dedicaba a diseñar aviones para organizaciones americanas muy importantes como lo es la fuerza aérea norteamericana y para la NASA, pero fue en 1972 cuando Nilles deja de trabajar para estas organizaciones y decide involucrarse en un proyecto de “telecomunicación”, este concepto significa “estar en constante interacción con otras personas, pero de una manera que no implica la presencia física”, el estudio se enfocaba en las implicaciones económicas que este concepto tenía para las empresas.

“Un año después cuando el futurista comandaba una exhaustiva investigación sobre la aplicación de las (entonces disponibles) tecnologías en el trabajo para reducir el traslado de trabajadores a las oficinas, reemplazándolo por el traslado de la información necesaria para que el trabajador realice sus tareas desde su casa o centro de Teletrabajo próximo a su domicilio. Esto debía traer, aplicado a escala conveniente, reducciones del tránsito vehicular en horas pico y la consecuente reducción de emisión de gases dañinos para el medio ambiente. Los proyectos piloto de Teletrabajo fueron realizados en la ciudad de Los Ángeles (USA), ciudad que padecía de altos índices de tránsito y de contaminación ambiental. En 1982, Jack Nilles, hoy conocido como el "Padre del Teletrabajo", fundó JALA International Inc., la primera consultora de Teletrabajo del mundo” (Beatriz, & Alicia, 2010).

Con el paso del tiempo las organizaciones fueron encontrando en la modalidad de teletrabajo que las ventajas para la empresa eran varias:

- Reducción de costes: infraestructuras, instalaciones y

- mantenimiento.
- Sistema de dirección por resultados y objetivos.
- Mayor productividad: el absentismo es eliminado.
- Mayor calidad de trabajo: si es el teletrabajador quien decide usar este modelo de trabajo.
- Disminución de problemas entre empleados.
- Más acceso a profesionales de alto nivel.
- Mejores condiciones para encarar proyectos eventuales. Mayor flexibilidad en la contratación y en la posibilidad de subcontratación (Infante-Moro et al. 2018).

Como se mencionó, en años anteriores la modalidad de home office era implementada debido a las cuestiones económicas, sociales y tecnológicas que requerían un cambio en la modalidad de trabajo, también debido a los beneficios que conllevaba para la organización. Básicamente era mejor para todos, realizar las actividades laborales sin la necesidad de movilidad física. Sin embargo, actualmente el teletrabajo es una propuesta que hace frente a la solución de los problemas que originó la pandemia del COVID 19, evitar la movilidad física ahora es necesaria para no tener interacción social.

### **2.2.2 Implicaciones del Home Office en los empleados**

Como podemos observar, la modalidad home office lleva algunas décadas existiendo como una oportunidad de cumplir con las labores del trabajo desde la comodidad del hogar o cualquier lugar en donde se encuentre la persona, trayendo beneficios y dificultades tanto al empleador como al empleado. Por mencionar un efecto benéfico que fue una de las principales cuestiones para que se introdujera el modelo de teletrabajo, son las contribuciones que produce en el impacto al medio ambiente. Al trabajar desde casa ya no se requiere trasladarse a otra ubicación, lo cual crea un menor desplazamiento que a su vez trae una reducción de contaminantes por el uso menor de vehículos, así como la reducción del tráfico automovilístico.

También, el uso de las tecnologías digitaliza la información, se crea una mayor utilización de las herramientas que las computadoras y el internet nos han brindado; esto a su vez trae un ahorro en la utilización del papel, que beneficia en una reducción de los contaminantes que genera la creación y el uso de este.

Para este artículo es de gran importancia conocer las consecuencias y retos que nos trae el home office ya que nos ayudará a comprender mejor el contexto en que se encuentran las personas que laboran desde casa e identificar los beneficios que traen consigo las habilidades blandas en esta situación. Actualmente muchas personas se han visto obligadas a enfrentar este cambio radical en su trabajo gracias a la pandemia del COVID-19 y podemos asegurar que es una modalidad que ha venido a quedarse por la realidad tan cambiante y los grandes avances tecnológicos que vivimos día a día.

De manera general podemos mencionar el estudio que da a conocer Rafalski & De Andrade (2015) quienes analizan encuestas que se realizaron a 417 trabajadores que laboran en esta modalidad home office, donde observaron:

Los principales efectos positivos de este modelo de trabajo:

- La reducción de la presión
- La reducción del conflicto entre roles laborales; y
- Una mayor autonomía.

Por otro lado, se identificaron efectos negativos, como:

- Una mayor ambigüedad profesional;
- Una reducción del apoyo y la retroalimentación.

El talento humano podrá adaptarse de una manera más eficiente conociendo lo que le espera en la transición de trabajo presencial al trabajo en línea. Rafalski & De Andrade (2015) destaca las consecuencias de no adaptarse adecuadamente al modelo de trabajo “como la falta de planificación de actividades y la sensación de aislamiento y distanciamiento de la empresa”.

Ellos mismos aluden a dos factores de influencia en el comportamiento organizacional, estos son psicológico y social,

los cuáles se ven afectados por el cambio y las diferencias tan grandes que tiene la modalidad presencial y desde casa. Es muy relevante enfatizar en el efecto que puede llegar a tener en la salud mental de las personas la transición al home office, ya que notoriamente esta nos trae un decrecimiento de interacción social con todos los trabajadores de la organización. Rafalski & De Andrade (2015) revelan datos que indican que “sentimientos de soledad, irritabilidad, preocupación, culpa y estrés estaban asociados con los impactos negativos de trabajar en casa”. Informar respecto al cuidado de la salud mental familiariza a los trabajadores con estas ocurrencias, esto les ayudará a identificar cómo reaccionan al cambio de modalidad, si es de una manera positiva o negativa y cómo pueden mejorar su salud mental para alcanzar una mejor calidad de vida

### **2.3 La productividad en las organizaciones.**

En términos de este artículo la productividad se refiere al rendimiento, la eficiencia y el desempeño que una empresa tiene. Enfocándonos en la influencia que las habilidades blandas poseen en el home office para crear valor en las organizaciones.

Colmenares (2007) divide la productividad en dos conceptos: la productividad física y la productividad del valor. “La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda al valor económico creado a través de una serie de actividades.” Esta investigación se centrará en la productividad del valor, la cual crea un valor comparable entre empresas y sectores industriales.

#### **2.3.1 Tipos de productividad**

Es importante conocer los diferentes tipos de productividad que existe, ya que esta no puede ser lograda sin el esfuerzo en conjunto de todas las áreas de una empresa que siguen el objetivo de arrojar los mejores resultados.

##### **2.3.1.1 Empresarial**

Este tipo nos habla sobre la productividad desde una perspectiva más allegada a la manera en que se desarrolla en la empresa, la forma en que podemos manejarla y aumentar exponencialmente. Según sugiere

Gómez, J. M., Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2013):

Las empresas pueden obtener beneficios internos como mejoramientos en la calidad y en la productividad de sus procesos, además de lograr un mejor desempeño financiero, mantener o ampliar su sector de mercado y en general incrementar su valor, gracias a la implementación de iniciativas de gestión de calidad como Total Quality Management, el Just-in-time Systems o las normas de la serie ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad.

Esto ya que la implementación de las diferentes normas o iniciativas ponen a la empresa a trabajar sobre la premisa del cumplimiento de estas. Encarrilando así más específicamente sus acciones hacia la mejora continua, que deriva en el incremento de la productividad.

Una manera de obtener la medición de la productividad empresarialmente es posible por medio de lo que se describe en Gómez et al. (2013) como “indicadores de productividad y utilidad financiera para hallar la estimación de los años evaluados” Los cuáles son:

- Margen Bruto (MB)
- Margen operacional (MO).
- Margen neto (MN).
- Razón utilidad bruta/valor agregado (IP1).
- Productividad del capital (IP2).
- Razón utilidad operativa/capital de trabajo (IP3).
- Razón utilidad neta/capital de trabajo (IP4).

##### **2.3.1.2 Factores de influencia**

Ya se ha hablado sobre la manera en que empresarialmente se puede obtener mayor productividad, ahora seguiremos con los factores de influencia de la productividad que como su nombre dice está relacionado con diferentes factores estrechamente influyentes en la mejora de la empresa, a continuación, describiremos cada uno de ellos y expondremos su relación con la productividad.



- Un factor de gran importancia por el peso que tiene sobre el desarrollo no solo de la productividad, sino más aún de las actividades en general que se llevan a cabo dentro de la empresa es la infraestructura, definida por Benzaquen et al. (2010). como “...la intervención primaria del ser humano en el territorio para acceder a él y activar su potencial de desarrollo” (Caf, 2008). Consideramos poner esta como el primer factor de influencia ya que, en cualquier ámbito, no solo empresarial, sin la infraestructura necesaria es imposible concretar cualquier actividad que se busque desarrollar. La inversión en infraestructura ayudará a definir el alcance de crecimiento que una organización tiene.
- El siguiente de estos factores son lo que conocemos como las tecnologías de la información y comunicación, estas siendo hoy en día indispensables para el buen funcionamiento de tanto las empresas, como nuestra vida personal. Las tecnologías de la información y comunicación se encuentran estrechamente relacionadas con la innovación y actualización organizativa que desencadenan en una mayor productividad en la organización, como Torrent-Sellens, J., & Ficapal-Cusí, P. (2010) refiere “las empresas intensivas en el uso de las TIC y con una elevada implantación de los procesos de innovación en el puesto de trabajo (formación, adiestramiento, descentralización y autonomía en la toma de decisiones) presentan un nivel de productividad del trabajo 7% superior a las empresas que no innovan en estos aspectos”.

Las organizaciones, de la misma manera que con las TICs, han ido evolucionando y la manera de laborar de los empleados, lo cual ha permitido un mejor desenvolvimiento de los humanos con estas. Torrent-Sellens & Ficapal-Cusí, (2010) menciona alguna de estas: “libertad de información y comunicación, derechos en la toma de decisiones, incentivos vinculados al

rendimiento, inversión en formación y adiestramiento”.

La unificación de estos esfuerzos en la actualización constante de las empresas impacta en la productividad que tienen y su crecimiento en los mercados de la modernidad.

- El último factor y el que más nos interesa en esta investigación es el recurso humano, este se puede definir como Benzaquen et al. (2010) lo plantean “el valor del potencial de obtención de ingreso que poseen los individuos... procede en su mayor parte de inversiones en educación, adiestramiento y salud. Estas inversiones permiten que el capital humano tenga mayor productividad (Larroulet y Mochon, 1995).”.
- A continuación, hablaremos más a fondo sobre la relación que tiene el recurso humano en la productividad de una empresa.

### **2.3.2 Productividad en el trabajo gracias al recurso humano**

Hoy en día el recurso humano en muchas organizaciones es considerado como el activo de mayor importancia, representa el alma de la empresa y es el motor de las actividades de estas. Los empleados de una organización son los que hacen que una empresa labore, son los que reaccionan al cambio y llevan a la realidad los objetivos de una organización.

Invertir en el talento humano de la organización, para la expansión de su capacidad como factor importante de la productividad en la empresa, es una propuesta de valor que muchas organizaciones han arraigado y aprovechado sus beneficios. como Simancas et al. (2018) sostiene “...a niveles más altos de conocimiento, competencias y habilidades de los empleados facilitará su participación eficiente en tareas complejas y no rutinarias con altos estándares de calidad, aumentando así el valor agregado por la empresa.”

El desarrollo del talento humano lo hace más competente e importante para la organización, abre paso para la innovación y diferenciación que transforma una organización a ser más competitivas.

Por esas razones es importante contar con personal bien preparado e invertir en este

por medio de las capacitaciones, el financiamiento de estudios, impartición de conferencias, cursos, etc. El desarrollo de conocimiento, competencias y habilidades trae un aumento de las capacidades de labor que el talento humano tiene y crea un impacto en la mejora de esa labor. Hace que el desempeño en el trabajo sea mejor, lo que conlleva en un aumento de la productividad. Simancas et al. (2018) enfatiza “Muchos empleados aumentan su productividad aprendiendo nuevas habilidades en el trabajo mientras solicitan habilidades de conocimiento y perfeccionamiento adquiridas en la escuela o mediante la experiencia en ocupaciones anteriores.” Podemos afirmar que el contar con un recurso humano bien preparado que aumente la productividad de la empresa es considerado como un punto de gran relevancia no solo para el área de contratación, capacitación, nóminas, etc. sino para toda la empresa en general.

## **2.4 Impacto de las habilidades blandas en modalidad home office a la productividad.**

Probablemente ninguna empresa puso en el apartado de amenazas de su análisis FODA algún tipo de enfermedad que os obligara a detener las actividades laborales. Nadie había imaginado que en el 31 de diciembre de 2019 se desarrollara una nueva variante del virus SARS-CoV-2 en la ciudad de Wuhan, (China); y que esta se transformaría en el desafío que definiría la reputación corporativa en el corto, medio y largo plazo de muchas empresas.

El virus ha llegado a más de 150 países y son más de 100 millones de personas con casos confirmados en todo el mundo, su rápida proliferación ha dejado ver la fragilidad de una globalización que muchos creíamos consolidada e inquebrantable.

Las organizaciones se vieron fuertemente afectadas ante este panorama, pero como coloquialmente se dice “el show tiene que continuar”, y para ello de manera muy acertada una innovación en la modalidad de trabajo fue implementada.

Conocer perfectamente esta modalidad, en las empresas en que se ejecuta, es crucial para los líderes; se debe analizar el impacto a la productividad con las habilidades blandas

de los empleados que se desarrollan en modalidad Home office, para que como regla general se busque la mejora continua.

La influencia que ejercen las Tecnologías de la información en el cambio de nuestras vidas: “Ciertas tecnologías se han hecho tan omnipresentes que no solamente ahorran energía, preservan los recursos y reducen deshechos, sino que también cambian los comportamientos y transforman los procesos empresariales”. Como es el caso del teletrabajo. (Viola, 2010)

A continuación, desarrollaremos las dos dimensiones de las habilidades blandas con sus respectivas 5 habilidades cada una:

### **2.4.1 Habilidades personales**

#### **1. Integridad y valores éticos**

Son varios los ejemplos, que a lo largo de este confinamiento se han observado en los medios de comunicación y en las redes sociales, donde empleados desarrollan sus actividades laborales a su conveniencia, comodidad y facilidad, desde la vestimenta que se utiliza, el horario en que se realiza, la forma de hacerlo, situaciones donde son deshonestos, entre otros.

Contar con empleados éticos e íntegros, que realicen sus actividades según el plan de acción y los objetivos de la compañía hará que la productividad siga el curso esperado y no se retrase a causa de mentiras o distracciones que puedan ser ocasionadas por tomar ventaja de no tener supervisión en el hogar.

La habilidad blanda de la integridad y los valores éticos será crucial en esta modalidad, debido a la facilidad de mentir por parte de los empleados, echar la culpa a cuestiones ajenas a la voluntad como una falla en el internet o culpar a un tercero pueden ser ejemplos, sin embargo, una persona que “posee la cualidad de la integridad siempre actúa acorde a sus valores y principios independientemente de las actuaciones de los que le rodean” (Riva, 2019).

#### **2. Responsabilidad**

El teletrabajo da entrada a una organización que laboralmente puede ser flexible, de esta forma se concentra más en el cumplimiento de los objetivos, que en el cumplimiento de horarios; sin embargo, esta flexibilidad que el home office ofrece puede

traer repercusiones en la productividad si los empleados no poseen la habilidad blanda de la responsabilidad, esto debido a que quien domina el proceso de producción se adueña también de los tiempos de producción. Al realizar las actividades laborales en casa cada empleado ajusta los tiempos de trabajo efectivo a la medida que más le convenga.

Rafalski, & De Andrade (2015) sugieren que “realizar actividades laborales en casa o en un lugar intermedio permite una mayor competitividad consigo mismo y flexibilidad en rutinas y horarios, puntos que favorecen la adopción de este régimen por parte de empresas de diferentes segmentos”

El home office permite una mayor conciliación entre la vida familiar y la vida laboral, por ello es importante contar con empleados responsables que cumplan con sus obligaciones laborales en tiempo y forma.

Algunos autores indican que “es una actividad muy reciente, por lo que aún existen lagunas que se deben cubrir, por ejemplo la delimitación de horarios, cual es punto límite entre el espacio laboral del trabajador, y el espacio de su casa con su familia” (Rodríguez, 2021); y si bien, estos límites no están definidos debido a la flexibilidad que esta modalidad permite, es ahí donde entra la relevancia de esta habilidad, ya que pierde prioridad si existen horarios rígidos o no, la productividad es lo importante.

### 3. Creatividad

Al laborar en modalidad de home office se hace uso de las tecnologías de la información, pero las computadoras y herramientas que nos ayudan a realizar el trabajo no poseen opinión, no generan ideas espontáneas, a diferencia de los seres humanos que a través de la creatividad tenemos la capacidad de pensar y así resolver situaciones de forma original. “...requiere de observación de la sociedad; ver y escuchar lo que se demanda, unir elementos de ideas preexistentes y tener la curiosidad y audacia para ser los primeros en ofrecer un producto pionero, claramente diferenciado y útil para los clientes” (Riva, 2019).

Unir las herramientas virtuales con la creatividad de un ser humano abrirá la puerta a nuevas oportunidades para la empresa, que

a su vez tendrán un impacto en la productividad. Explotar esas facilidades o beneficios que nos da la tecnología con las ideas de un empleado creativo hará que la organización destaque, una sola idea puede romper récord, es por ello que Google se esmera tanto por tener empleados contentos, que se esfuercen para pensar fuera de la caja.

### 4. Iniciativa

La innovación y creatividad van de la mano, no se habla de una sin mencionar la otra.

Se dice que la creatividad se asocia a tener una idea, pero que es la innovación la responsable de aterrizar esa idea e incorporarla a los procesos productivos. La creatividad y la innovación llevarán a la compañía a resolver los problemas de la compañía de una manera transformadora, distinta, que rompa las reglas y satisfaga esas necesidades que ni creíamos tener (Riva, 2019).

Los empleados con iniciativa son muy valiosos, ya que en la actualidad el ritmo de los negocios es muy acelerado, se requiere personal que sea perceptivo a las oportunidades que se presentan de manera repentina, por ejemplo, en las redes sociales que son dinámicas, poseen demasiado contenido y de ellas se puede sacar mucho provecho.

Pensar de forma creativa y a su vez tener la iniciativa de proponer la idea a los superiores, es lo que se requiere para que la organización tenga un cambio y la productividad mejore.

### 5. Empatía y actitud positiva

Los trabajadores que están confinados en casa deben convivir con la ansiedad que genera no conocer de forma cierta cómo impactará el virus en su vida laboral, con las consecuencias psicológicas de un confinamiento que se alarga y, tal vez, con el duelo por la pérdida de algún conocido o ser querido, cada empleado tiene diferentes circunstancias y al trabajar en modalidad Home Office la vida personal y la vida laboral se desarrollan en el mismo lugar, es complicado y todo el mundo está luchando contra ello. Ante tal panorama una actitud positiva será sin duda alguna, una habilidad

blanda personal que tendrá un impacto en el grado de productividad que los empleados desempeñen, es sencillo frustrarse y tirar todo a la basura para irse por el camino fácil o cometer algunos errores, es ahí donde esta habilidad toma relevancia, cuando se tiene una actitud positiva se trabaja con entusiasmo para salir adelante y hacer las cosas bien.

En el día a día el apoyo entre compañeros es sin duda un empujón para trabajar, que mejor que la comunicación entre compañeros sea amena, lo cual se logra siendo empáticos ante las circunstancias que el otro enfrenta, teniendo cuidado de “las formas en las que decimos las cosas o incluso las horas a las que mandamos un email a nuestro compañero, pueden hacer que el otro se moleste, o vea negativo algo que nosotros no lo consideramos así. Es por esto que la capacidad de entender y ayudar al de al lado y de hacer que este se sienta comprendido y escuchado se hace tan importante para mantener un clima favorable en el ámbito laboral” (Riva, 2019).

Empleados empáticos y con una actitud positiva frente a un escenario tan distinto y claramente con muchos desafíos serán útiles para que los objetivos se cumplan.

#### **2.4.2 Habilidades Interpersonales**

##### **1. Comunicación**

La comunicación es un elemento fundamental en cualquier área de la vida, es lo que conecta y da la capacidad de entendimiento entre las personas, Meeks, (2017) alude que “...las buenas habilidades de comunicación contribuyen a otras habilidades blandas, como a tener relaciones buenas en el ambiente de trabajo, trabajar bien en equipo, ser capaz de resolver conflictos”. Este al analizar el impacto que tiene la comunicación como habilidad blanda concluye que fue la que más tuvo peso entre todas las que fueron estudiadas, pero la que más escaseaba en profesionistas recién graduados.

La disminución de interacción social y aislamiento físico son características ineludibles de la modalidad home office, es por ello que la comunicación se vuelve una de las habilidades blandas más importantes a desarrollar para el empleado y su productividad. La modalidad home office

abarca un cambio radical en la manera de comunicarse con los demás, es por ello que el contar con esta habilidad blanda beneficiará a disminuir el impacto negativo que pudiera causar la adaptación del home office, logrando un ambiente laboral provechoso y una mejor calidad laboral.

##### **2. Respeto**

El respeto es una habilidad blanda que cada vez se pone más a prueba en el área de trabajo gracias a la tecnología y globalización. La diversidad en el talento humano de las empresas es una realidad y el home office sirve como herramienta para que esta se haga más presente. Las relaciones con compañeros de trabajo, clientes, proveedores se ven expandidas a personas con diferentes culturas, nacionalidades, tradiciones, etc. siendo el respeto un factor clave para la colaboración exitosa en el área profesional.

A pesar de que la modalidad home office limita la interacción física de las personas, esta provee la posibilidad de comunicación con todo el mundo. Hoy en día no solo las empresas grandes crecen a nivel internacional, esto también llega a las micro, pequeñas y medianas empresas ya que la globalización ha ayudado a la expansión de las interacciones de negocios; además de que gracias a la tecnología podemos contactarnos en cuestión de segundos con personas de otros continentes. Por todo esto es importante tener en cuenta que “Las habilidades blandas y el comportamiento del individuo son importantes para llevarse bien con otros: ‘Es el aprovechamiento de la diversidad y entendimiento que cada persona tiene diferentes valores’.” como afirma Meeks, (2017).

##### **3. Resiliencia**

La sociedad se encuentra en un cambio constante que directamente afecta al mercado laboral, por ello las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse e innovar. Esto quiere decir que conforme va pasando el tiempo las empresas se ven obligadas a enfrentar retos y sus reacciones a estos es lo que define la prosperidad y longevidad de la organización. Por ello es que tiene mucha relevancia que la fuerza laboral cuente con la habilidad de la resiliencia actualmente.

La modalidad home office ha sido uno de estos cambios, que, aunque ya se empleaba anteriormente no tenía un impacto tan grande en las organizaciones como lo ha sido desde 2020 con la pandemia del COVID-19 hasta la fecha actual 2021; su expansión tan grande brotó por una necesidad de la sociedad.

La adaptabilidad en el área de trabajo es algo que se espera del trabajador como Peiró & Soiler (2020) postula "...el trabajador ha de garantizar su preparación y competencias. La formación en el uso de la tecnología y en las nuevas tareas derivadas de la tecnología y la reorganización del trabajo son clave". Esto deja en claro que en la actualidad la resiliencia es una responsabilidad del trabajador, ya que sin esta habilidad blanda no sería posible el mejoramiento de la organización y por consiguiente de la sociedad.

#### 4. Trabajo en equipo

Actualmente en una organización el trabajo en equipo toma un rol que es clave para el éxito, ya que para lograr objetivos y metas es necesario un ambiente agradable que ayude a la colaboración de los individuos que forman parte de él. Esto es un hecho para cualquier tipo de modalidad, tanto físicamente como a distancia los empleados tienen que trabajar en conjunto con los demás.

En la modalidad home office sigue siendo muy necesaria la colaboración entre compañeros de trabajo y ya que conlleva una manera diferente de trabajar y relacionarse la necesidad de adaptar esta habilidad al nuevo curso de trabajo que se lleva es imposible de eludir.

Los beneficios que un buen trabajo en equipo trae a las organizaciones son extensos, pero podríamos mencionar algunos que da a conocer Torrelles et al. (2011) "Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo". Esta habilidad blanda adquiere una relevancia enorme por su necesidad y los resultados que genera en la organización.

#### 5. Negociación

Las personas constantemente se encuentran negociando, es indispensable saber negociar para conseguir lo que se anhela. En una organización no es diferente,

se negocia con los compañeros de trabajo, jefes, proveedores, clientes, etc. para conseguir objetivos personales y objetivos profesionales. Es fundamental que estos objetivos en el talento humano se encuentren en sintonía con los de la organización.

Al negociar se escucha y transmite las necesidades de las partes involucradas para llegar a un acuerdo en conjunto que beneficie a todos. Es por ello que como destaca Peiró & Soiler (2020) en su artículo las habilidades blandas son las que posibilitan una buena labor personal donde se ve involucrada "...la gestión apropiada de emociones propias y de otros, así como de los conflictos y otras situaciones complejas, habituales en el trabajo." Tomando en cuenta todas las decisiones que un negociador tiene en sus manos al momento de realizar un trato, es crucial para la organización contar con personal negociador inteligente que le brinde las herramientas para poder maximizar la productividad.

Los retos que propone la modalidad home office al capital humano radican en gran parte en la digitalización del trabajo, por ello es necesario que adquieran las competencias necesarias para enfrentar y sobreponerse a los cambios que significa. Las habilidades blandas son necesarias y se complementan en conjunto.

### 3. MÉTODO

Esta investigación se realizó con una metodología de tipo exploratorio. Así mismo de tipo descriptiva, donde se pudieron comparar, diversas variables y su comportamiento en comparación con las diversas fuentes encontradas. Las investigaciones exploratorias nos permiten tener una visión general de tipo aproximativo respecto a una realidad determinada mientras que la investigación descriptiva, nos permite precisamente describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento Bunge, M. (1989)

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las

características y los perfiles de personales, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018).

De tal forma que el análisis y revisión bibliográfica realizada de diversas bases de datos y repositorios institucionales permitieron la selección y evaluación de la literatura que facilito referenciar y coadyuvar a la creación de este artículo.

#### 4. CONCLUSIONES

Las habilidades blandas son una necesidad para todo aquel que forma parte de una organización son de gran importancia, pues cada una desde su punto de acción crea una diferencia en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Las habilidades blandas están relacionadas entre sí, inclusive en algunos casos una necesita de la otra para poder existir; por ejemplo, si no hay respeto entre colaboradores no se tendrá una comunicación adecuada. Por ello la relevancia de estas en la cadena de desarrollo del talento humano, el fortalecimiento de cada una hace crecer al recurso humano de una empresa mejorando el desempeño que tienen en la organización.

Diversos autores consultados y citados en el presente documento opinan que el activo más importante en una empresa son los clientes, ya que sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay empresa; y quienes atienden a los clientes son los empleados, de tal manera que si inicialmente los segundos se encuentran insatisfechos, es decir, en un ambiente hostil, con problemas para trabajar como burlas entre compañeros, injusticias, abusos de poder; entre muchas otras situaciones que se pueden hacer preséntese si se carece de las habilidades blandas, los clientes recibirán un mal trato; Entonces “un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho”

Al contar y desarrollar las habilidades blandas del recurso humano se minimizan los ambientes hostiles en una organización creando satisfacción y calidad en el trabajo que realizan. Este desenvolvimiento

adecuado en el área de trabajo hará que problemas y situaciones que bajan la productividad del talento humano se vean minimizados.

La finalidad principal de una empresa siempre será obtener beneficios económicos y el obtenerlos depende en gran medida de la productividad. Si se observa que los empleados carecen de la habilidad para trabajar en equipo y se les asignan trabajos en esta modalidad, muy probablemente no se logren los objetivos planteados, de tal manera que se deberá predisponer o planear nuevas maneras de trabajar para prevenir disminuciones de productividad.

Sin duda alguna, las habilidades blandas no sólo tienen un impacto en la productividad de una empresa, sino que también tienen un impacto en la vida personal, todas estas habilidades, en particular las habilidades personales, son por así decirlo herramientas que te facilitan el camino en cualquiera aspecto que se desenvuelve una persona; Ahora hablando por el lado laboral, las empresas demandan en su día a día estas habilidades, mayoritariamente el personal de recursos humanos quienes dan preferencia en contratar al talento que demuestra contener estas habilidades y en algunas ocasiones el no contar con estas es factor para no ser contratado.

En este artículo hemos analizado la manera en la que se relacionan los líderes con sus subordinados, los compañeros entre sí y también cuál es el impacto o la relación que existe entre las habilidades que posee cada empleado con la manera en que se desarrolla la empresa. Y aunque la interacción no sea de manera física, en la igual manera que presencial también se ven involucradas las habilidades blandas de una persona.

El recurso humano es el activo más importante de una empresa, por ende, buscar cautivarlo, desarrollarlo y motivarlo a la acción sumaran siempre, para mejorar el desempeño y la productividad en la empresa.

## 5. REFERENCIAS

- Araya, E. & Garita, G. (2019, noviembre 30). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Calidad en la Educación Superior*, 10(2), 112-141.
- Armaro, M. D. C. (2014). Una aproximación a los valores éticos consensuados por la sociedad cubana. *Educación Médica Superior*, 28(1), 35-49.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Informe anual del Banco Interamericano de Desarrollo 2017: Reseña del año*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001044>
- Bunge, M. (1989). La investigación científica: su estrategia y su filosofía. corr. *Barcelona: Ariel*.
- Benzaquen, J., Carpio, L. A. D., Zegarra, L.A. & Valdivia, C. A. (2010, diciembre). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *CEPAL*, (102), pp. 69-86.
- Colmenares, O. (2007). *Medición de la productividad empresarial*. abril 27, 2021, de GestioPolis. Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/>
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.
- Gómez, J. M., Fontalvo, T. J. & Vergara, J. C. (2013, marzo 22). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70025-1)
- Infante Moro, A., Infante-Moro, J. C., Gallardo, J., Martínez, F. J. & García, M. (2018, junio 15). Evolución del teletrabajo en el sector empresarial español: causas de su lenta implantación. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBEC)*, 5(1), 87-93.
- Maya, M. T. & Orellana, B. S. (2016, septiembre 12). Desarrollo de *soft skills* una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Meeks, G. A. (2017). *Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace*. abril 27, 2021, de Walden University Sitio web: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5180&context=dissertations>
- Ortega, C. E., Febles, J. P. & Estrada, V. (2016, junio). Fundamentación teórico-metodológica de una estrategia para desarrollar habilidades blandas desde la enseñanza inicial. *ECOCIENCIA*, 3(3), 1-16.
- Peiró, J. M. & Soiler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea*. abril 27, 2021, de Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas Sitio web: <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Rafalski, J. C. & De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: aspectos exploratorios de trabajar desde casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441.
- Ramos, A. M. & Bustamante, P. H. (2019, agosto 28). Estrategias de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas de Call Center de Arequipa. *EPISTEMIA*, 3(2), 31-38. <https://doi.org/10.26495/re.v1i2.1120>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Sitio web: <https://dle.rae.es>
- Riva, M. I. D. L. (2019). *Importancia de las habilidades blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones*. abril 26, 2021, de Universidad Pontificia Comillas Sitio web: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29671>
- Rodríguez, M. A. (2021). *El Teletrabajo en tiempos de la pandemia por Covid-19 en Colombia, una alternativa que llego para quedarse*. abril 27, 2021, de Universidad Católica de Colombia Sitio web: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25677/1/EI%20Teletrabajo%20en%20>

[tiempos%20de%20la%20pandemia%20por%20Covid-.pdf](#)

- Sánchez, G., Montenegro, A., & Medina, P. (2019, Agosto, 05). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Digital Publisher*, 5-1, pp.93-97.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Simancas, R. A., Silvera, A. D. J., Garcés, L. F. & Hernández, H.G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Tapia, J. E. & Inga, L. F. (2019). *Relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones Generales TONGOD S.R.L. - CAJAMARCA, 2019*. abril 27, 2021, de Universidad Privada del Norte. Sitio web: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23066>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G. & Cela, J. M. (2011, diciembre). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Torrent-Sellens, J. & Ficapal-Cusí, P. (2010). TIC, co-innovación y productividad empresarial: Evidencia empírica para Cataluña y comparación internacional de resultados. *Revista de Economía Mundial*, (26), 203-233.
- Vallejo, J. F. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup*. abril 27, 2021, de Universidad Técnica Federico Santa María. Sitio web: <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/47156>
- Viola, M. B. (2010). *El teletrabajo en la ciudad de Rosario, el contexto de la globalización; su evolución y alcances*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Rosario]. [http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/unr\\_viola\\_ttrosario.pdf](http://www.caminandoutopias.org.ar/accesible/unr_viola_ttrosario.pdf)
- Salaff J. W. (2002). Where home is the office: flexible work. At Wellman, B., Haythornthwaite, C. *The internet in everyday life* (pp. 464-495). Blackwell Publishing.