

# *E-learning* para el fortalecimiento de las competencias blandas en el entorno laboral pos-pandémico

---

## *E-learning* to strengthen soft skills in the post-pandemic work environment

**Rodrigo Másmela Olivar**

*rmasmel1@uniminuto.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0003-3676-0012>

Profesional en Salud Ocupacional. Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster en Educación. Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO (Colombia).

**Pablo Cesar Galvis Guapacha**

*pgalvisguap@uniminuto.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0001-9726-9417>

Economista. Especialista en Gerencia de Proyectos. Maestría en Dirección y Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO (Colombia).

## Resumen

Este artículo analizó el uso del *e-learning* para el fortalecimiento de las competencias blandas en el entorno laboral pospandémico de las empresas colombianas, a fin de indicar la manera en que puede fortalecer la dinámica y procesos laborales tanto presenciales como de teletrabajo. Metodológicamente, sigue las orientaciones del paradigma positivista con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transaccional, empleando un cuestionario orientado a 74 empleados de tres empresas participantes, quienes con sus respuestas permitieron obtener y procesar los datos empleando técnicas de estadísticas descriptivas para interpretarlos, teniendo como resultado la necesidad de fortalecer las habilidades blandas mediante el *e-learning* que le permite a las empresas formar y capacitar a sus empleados para alcanzar las metas al considerar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional como competencias blandas a resaltar para un trabajo más eficiente.

**Palabras clave:** *e-learning, competencias blandas, entorno laboral.*



## Abstract

This article analyzed the use of e-learning to strengthen soft skills in the post-pandemic work environment of Colombian companies, to specify the way in which it can strengthen the dynamics and labor processes, both face-to-face and teleworking. Methodologically, it follows the guidelines of the positivist paradigm with a quantitative approach and a non-experimental transactional design, using a questionnaire aimed at 74 employees of the three participating companies, who, with their answers, enabled obtaining and processing the data using descriptive statistics techniques to interpret them, resulting in the need to strengthen soft skills through e-learning that allows for companies to train their employees to achieve goals by considering teamwork, assertive communication, and emotional intelligence as soft competencies to emphasize for more efficient work.

**Keywords:** *e-learning, soft skills, work environment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias es un tema de preocupación y ocupación en distintos ámbitos; y no solo a nivel educativo y laboral, sino que paulatinamente está alcanzando un mayor nivel de trascendencia porque permite la integración de los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, aptitudes y actitudes en función de la formación integral de los individuos. Durante la pandemia se presentaron escenarios, situaciones y necesidades en las que se vio la necesidad e incluso en algunos casos la obligación de considerar entornos digitales para continuar cumpliendo con las funciones prestar servicios o realizar transacciones comerciales.

En consecuencia, se toma en consideración el *e-learning* para el desarrollo de competencias blandas en el entorno laboral pospandémico, por cuanto es una manera en que se puede incorporar la tecnología en función del aprendizaje continuo, capacitación del personal y mejoramiento de los procesos en los distintos ámbitos de gestión dentro de una organización o empresa, facilitando la elaboración de algunos trabajos en el menor tiempo posible y en general abriendo nuevas posibilidades y alternativas para cumplir procedimientos que anteriormente eran más extensos.

Ahora bien, conforme avanza la ciencia y la tecnología repercute en todos los ámbitos de la sociedad, por ello es necesario aprender a emplear la tecnología para impulsar los cambios necesarios en las empresas, romper esquemas, ampliar el campo de acción e incluso superar las limitaciones que puedan presentarse a través del aprendizaje continuo, interacción y comunicación efectiva entre los integrantes de cada empresa u organización; en la cual se propicie el manejo y actualización constante de los conocimientos de herramientas web 2.0, redes sociales, distintas plataformas para compartir información e incluso en tiempo real, canales de comunicación interna, entre otras herramientas que permitan fortalecer las habilidades blandas; lo que a su vez permitiría el ahorro de tiempo, personalizar las acciones y estrategias de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, convirtiendo los entornos tradicionales en espacios para la innovación y creación de nuevas ideas; así como incrementar los niveles de participación entre los integrantes de la empresa para alcanzar las metas organizacionales

bajo un esquema de trabajo en equipo y solidaridad en medio de un clima organizacional armónico.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En tiempos pandémicos se presentaron notorios cambios en la dinámica social, económica, empresarial, organizacional e, incluso, en el ámbito educativo, viéndose en la necesidad de reajustar sus dinámicas y acoplar sus quehaceres con apoyo de la tecnología para acortar las distancias garantizando el derecho a la educación; de allí surge la iniciativa de usar el *e-learning* en el proceso de capacitación de los colaboradores para fortalecer las competencias blandas en el entorno de aprendizaje laboral pospandémico de las empresas colombianas ante los nuevos retos, contextos y compromisos en los que la formación a distancia figura como una nueva alternativa para atender los desafíos.

De acuerdo con lo indicado por Amini (2016), la pandemia propició una serie de “cambios en las dinámicas de desempeño laboral; ya que, con ella se impuso el conocido teletrabajo, que generó un proceso de adaptación en las organizaciones y por ende para sus colaboradores” (p. 398). Siendo precisamente en dicho proceso de adaptación en el que se realizaron los ajustes necesarios ante la necesidad de emplear tecnologías de información y comunicación para atender la necesidad de interacción y comunicación; lo cual, a su vez, no solo permitió atender la demanda del mercado, sino también generar espacios para la formación al alcance de todas las personas.

En tal sentido, se aborda el estudio de las competencias blandas en el entorno laboral pospandémico de las empresas colombianas por ser considerado necesario e interesante para contribuir en la generación de nuevas perspectivas en atención a los requerimientos actuales. Al respecto, Carmona (2020) considera que la tarea de empoderar a sus empresas e invitar a sus equipos de trabajo a evolucionar dentro de un entorno competitivo permitirá fortalecer las competencias blandas como una salida ante esta coyuntura, permitiendo afianzar el sentido de pertenencia, la responsabilidad y, sobre todo, lograr salir de la zona de confort en el que sin querer las personas apropiaron y en muchos casos se vuelve parte de la rutina diaria.

En el marco de las ideas expuestas, se puede indicar que las empresas se benefician del uso del *e-learning* para proporcionar información continua los empleados de una manera activa, dinámica e incluso rápida; permitiendo, además, el acceso a la información desde cualquier lugar y cualquier equipo, lo cual contribuye a mejorar los índices de productividad de los trabajadores de la empresa, economizando, además, gastos tanto de información como de tiempo, contribuyendo en la rápida ejecución e implementación de programas políticas o normativas de la empresa que se requieren sean de conocimiento de todo el personal, permitiendo mejorar la atención al cliente.

Sin embargo, las conductas que formaban parte de una rutina establecida sufrieron modificaciones ante la necesidad de avanzar y adaptarse a las nuevas circunstancias en las que la presión y la competencia del mercado era cada día más fuerte y se hacía cada vez más necesario el fortalecimiento de las habilidades blandas ante la amenaza que implicaba la Covid-19, que ocasionó el surgimiento de un nuevo entorno laboral; donde el teletrabajo asumió un rol fundamental y protagónico al llevar el trabajo a casa, lo cual implicó, a su vez, una gran carga de presión psicosocial e impacto económico global.

Todo ello, se encuentra en sintonía con el planteamiento de Humano (2020) respecto a que las competencias blandas son “una herramienta competitiva para la gestión inteligente en el tiempo de la pandemia, las habilidades blandas se enfatizaron en la agilidad frente al aprendizaje, análisis e innovación en la gestión de las actividades por parte del colaborador” (p.1). Con ello surge una nueva organización de trabajo, categorización de las prioridades y la importancia de controlar las emociones de manera asertiva para reconocer circunstancias de estrés o algún sentimiento con respecto al entorno que pudiese afectar el bienestar del empleado.

En tal sentido, es importante destacar que las competencias blandas no son una nueva propuesta; por el contrario, han ido adquiriendo relevancia con el pasar del tiempo y con el cambio del panorama laboral durante y después de la pandemia, que ha generado la necesidad de toda organización de fortalecer su capacidad de adaptarse a los cambios de manera creativa e innovadora, con resiliencia, a través del trabajo de equipo, con compromiso,

fortaleciendo habilidades tecnológicas, demostrando proactividad, manejo asertivo de inteligencia emocional, así como relaciones interpersonales que les permitan a los empleados desenvolverse armoniosamente tanto en la modalidad presencial como en el teletrabajo.

De acuerdo con la perspectiva del diario *Gestión* (2021), las habilidades blandas han sido reconocidas con el pasar del tiempo, aún más durante y después de la pandemia, porque las organizaciones sufrieron un cambio abrupto del panorama laboral que provocó el fortalecimiento de la capacidad de la organización, la inteligencia emocional, creatividad, resiliencia, colaboración, trabajo en equipo, compromiso, habilidades digitales y proactividad de las actividades realizadas por el colaborador.

Por tanto, las competencias blandas adquieren mayor relevancia para el desarrollo del teletrabajo, como una estrategia de generación de empleo, flexibilizando el trabajo, garantizando las mínimas medidas de protección para los colaboradores; lo cual, incluso, quedó plasmado tras la implementación de programas, planes y manuales, en los que el sistema de gestión se enfoca en una cultura organizacional y compromiso de la salud en trabajo desde el bienestar e integralidad del mismo.

Al respecto, Polo (2021) indica que “el sector empresarial del país fue impactado por cambios radicales e imprevistos de los recursos existentes, generando incertidumbre sobre el cómo se trabajará en la llamada nueva normalidad, lo cual es un tema constantemente analizado” (p.17). Al respecto, las organizaciones buscan involucrar a sus colaboradores, al punto de llegar al fortalecimiento y productividad de alto rendimiento para mantener, e incluso aumentar, la proyección positiva de la empresa.

Por ende, el objetivo de este artículo enfatiza en analizar el uso del *e-learning* para el fortalecimiento de las competencias blandas en el entorno laboral pospandémico de las empresas colombianas, resaltando la importancia del trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional; a fin de indicar la manera en que puede fortalecer la dinámica y procesos laborales tanto presenciales como de teletrabajo.

Para Gros (2018), la educación en línea se expande ampliamente, al punto que no solo es considerado en el sector educativo, sino que empieza a ganar espacios en situaciones formales y no formales de aprendizaje. “Son muchas las causas que están impulsando el auge de este tipo de formación, tales como: una mayor integración de las tecnologías digitales en la vida diaria y en la formación, la flexibilidad de acceso, la individualización, el aprendizaje activo, etc.” (p. 70); lo cual es un apoyo para el desarrollo de las competencias blandas de la empresa.

De acuerdo con Muñoz y otros (2016), de forma general, el término “competencia” puede ser considerado como “el saber hacer”, desde una perspectiva que parte de un conocimiento teórico con aplicabilidad práctica, al cual se une la afectividad, el compromiso, la cooperación y el cumplimiento; todos los cuales quedan demostrados en el desempeño de una labor que logre ser emprendida, desarrollada y culminada cumpliendo con el objetivo o meta establecido para tal fin.

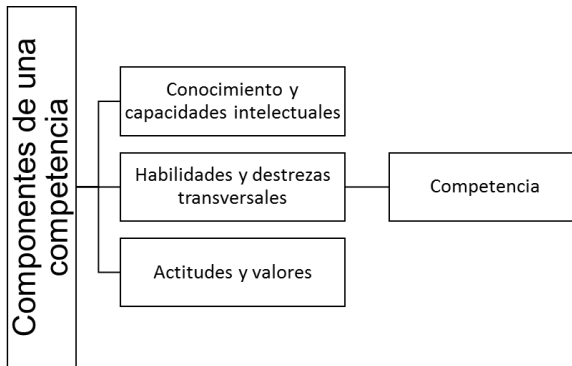
Por cuanto en las organizaciones o empresas el activo más importante son el grupo de personas que allí laboran, buscan las maneras para contribuir en el desarrollo de dichas competencias como elemento fundamental del capital intelectual que permitirá tener un personal que cumpla las responsabilidades y trabajos en función de los objetivos propuestos de manera eficaz; de allí que el *e-learning* se ha considerado como una herramienta tecnológica que permite la fácil exploración de información en relación con un tema determinado de acuerdo con el interés y las metas fijadas con la finalidad de emplear al máximo los recursos disponibles para estar a la vanguardia en innovaciones, respondiendo asertivamente a los requerimientos y expectativas del mercado contexto.

Al respecto, se toma en consideración el planteamiento de Beckers (2002): “La competencia es la capacidad que permite al sujeto movilizar, de manera integrada, sus recursos internos (saberes, saber-hacer y actitudes) y externos, a fin de resolver eficazmente una familia de tareas complejas para él” (p. 57). Con lo cual se resalta nuevamente que el desarrollo de una competencia requiere el uso de distintos recursos, que desde el punto organizacional se desarrolla de manera fluida si el compromiso de formación continua se asume de manera compartida entre la empresa, que facilita

oportunidades para la formación, y, por otra parte, los integrantes de dicha empresa aprovechan dichas oportunidades; lo cual tendría como resultado una empresa productiva que cuenta con un personal de alto nivel que crece continuamente a nivel personal y profesional.

En sintonía con el planteamiento de Chiavenato (2007), en referencia a la vinculación del desempeño laboral al desarrollo del colaborador; asimismo, manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo; por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución o empresa, lo cual se traduce en actitudes positivas a demostrar.

Para Ibarra (2011), estas pueden ser habilidades, rasgos o destrezas aplicados a la función social desempeñada dentro de una organización, o un conjunto de conocimientos utilizados por la persona dentro de su ámbito laboral específico; desde esta perspectiva, las competencias docentes contribuyen significativamente en el desenvolvimiento de los docentes en cualquier área. Al respecto, se presenta una gráfica conceptual con adaptación de los componentes y subcomponentes de una competencia:



**Fuente:** Díaz (2005). Con adaptación de los componentes y subcomponentes de una competencia.

**Figura 1.** Componentes de una competencia



Según Rao (2014), presenta dos tipos de habilidades, denominadas “competencias duras” y “competencias blandas”, que permiten diferenciar entre las habilidades técnicas y las interpersonales. Las competencias duras hacen referencia a las capacidades específicas que permiten realizar un trabajo puntual que amerita un conocimiento técnico. Por su parte, Maya y Orellana (2016) definen las habilidades blandas como “cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible” (p. 62). En tal sentido, se puede indicar que no son consideradas un requisito indispensable y fundamental que pueda condicionar el desempeño laboral; sino, por el contrario, son empleadas de manera situacional por parte del empleado al momento de realizar una tarea, en la cual podrá tener mejor actuación o destacar con respecto a aquellos que no las tienen.

Es así como, las habilidades blandas son requeridas para relacionarse con los compañeros de trabajo, están asociadas al terreno cognitivo, de pensamiento y en el ámbito social. Para Zepeda y otros (2019), el concepto de competencias se ha definido como “la capacidad de conseguir uno o varios objetivos gracias a ciertas destrezas para obtener aquello que se pretende, lo cual se ha enfocado para el desarrollo de los diferentes escenarios ya sea personal, profesional, y laboral. Dentro de las competencias se encuentran las habilidades duras, las cuales se caracterizan por las destrezas técnico-científico” (p. 66), y las habilidades blandas, que son las capacidades de trabajo en equipo, comunicativo, liderazgo, entre otras.

Al igual que las empresas a nivel mundial, en Colombia la dinámica en la economía ha planteado nuevos retos, como consecuencia de la pandemia de Covid-19, que exigen a las organizaciones innovar para sobrevivir antes las nuevas exigencias y expectativas del mercado. Al respecto, Jiménez (2021) resalta la necesidad de considerar las competencias blandas como un proceso clave en el desarrollo de las organizaciones, siendo una alternativa viable que asegura las buenas prácticas organizacionales, reestructuración de procesos en la seguridad y salud en el trabajo y la optimización de recursos desde lo administrativo, operativo y financiero, ya que se debía afrontar el aislamiento social, las nuevas tendencias tecnológicas, gestión de los riesgos, hábitos saludables y su puesta en marcha.

De igual forma, a nivel socioemocional, la recesión y recuperación económica conlleva apropiarse de las habilidades blandas como una salida a la intermediación laboral, desde la empatía, trabajo en equipo e interacción a distancia con el entorno. En la actualidad, las competencias ejercidas en la labor no solo traen consigo capacidades resolutivas, sino también un grupo sinérgico basado en la idoneidad y desempeño autónomo del colaborador.

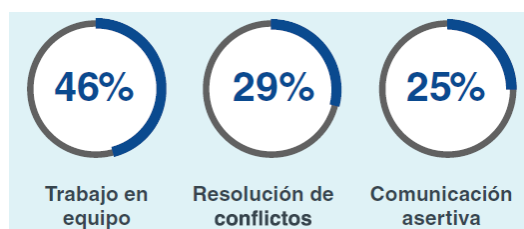
En afinidad con el planteamiento anterior, Carmona (2020) refiere que las empresas en la actualidad se dirigen a la implementación y potenciación de las habilidades blandas, poniendo énfasis en la adaptabilidad, aprendizaje, autocontrol, las habilidades comunicativas, manejo del tiempo. Lo anterior debido a que se ha comprobado que estas destrezas son escasas en el momento de contratar, por lo que consideran que son de orden transversal no solo a nivel de estudio, sino a nivel práctico y de aplicabilidad.

Según Jiménez (2021), las habilidades blandas serán fundamentales para empleadores y colaboradores para desarrollar eficaz y eficientemente las funciones y actividades propias de su labor. En su texto *Habilidades imprescindibles para trabajar en un mundo Post-Coronavirus* se resalta especialmente las siguientes: el liderazgo, la inteligencia emocional, adaptabilidad, creatividad e innovación, pensamiento crítico, que fortalecen el contexto. Al respecto, Manpower Group (2020) indica que las habilidades blandas ya conocidas son necesarias para desempeñar el teletrabajo, primando el liderazgo, la cual se ha transformado, no solamente para generar habilidades, sino para dirigir el trabajo de los otros, fundamentándose en la autoexigencia y responsabilidad en esta situación de contingencia.

Para García (2018), conjunto de habilidades y competencias que han sido identificadas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (HSE). Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional.

Frente al comportamiento de la región Latinoamérica, en el estudio “Habilidades 360°: América Latina 2020”, desarrollado por la empresa de reclutamiento (Page, 2020), perteneciente al PageGroup, se encuestó a

presidentes, vicepresidentes, directores y gerentes generales de Colombia, Argentina, Brasil, Chile, México y Perú, pertenecientes a empresas de capitales privados, familiares e internacionales, de los siguientes sectores: alimentos y bebidas, atención médica, farmacéutica y de salud, banca, finanzas, crédito y seguros, *retail* y ventas directas, servicios generales y negocios, *digital business* y *mobile application*, y respondieron de la siguiente manera (*ranking* según su selección):



**Nota.** Tomada de “Habilidades 360°: América Latina 2020”.

**Fuente:** Page (2020).

**Figura 2.** Competencias blandas requeridas en Latinoamérica

De acuerdo con Toro (2005), el trabajo en equipo tiene lugar cuando dos o más personas interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común en las organizaciones; es en estas donde radica su importancia, que se puede resumir de la siguiente manera: un doble beneficio: porque mientras por un lado permite mejorar y activar los procesos atendiendo a la gestión del tiempo para obtener resultados, son de mayor calidad, lo que facilita la mejora continua del clima laboral, al presentar retos compartidos que incitan a trabajar en fraternidad.

De igual modo, se intercambian experiencias y vivencias que son de ayuda tanto a nivel individual como grupal, porque entre ellos mismos se complementan las habilidades y talentos se complementan favoreciendo el aprendizaje de manera cooperativa al mismo tiempo que se forman vínculos de confianza, donde crece la confianza del entorno e incluso en sí mismos, para así aprender a confiar en los demás, aumentando la felicidad en el trabajo, fortaleciendo el sentido de pertenencia, así como el compromiso en

medio de un ambiente laboral caracterizado por inspirar confianza, respeto, tolerancia y cooperación en el ámbito personal o laboral.

Ahora bien, es importante indicar que cuando se habla de un “grupo de trabajo” y de un “equipo de trabajo” no se está haciendo referencia a lo mismo, por eso es importante distinguir entre ambos términos de acuerdo con sus características propias: los primeros cumplen sus asignaciones y pueden llegar a alcanzar las metas, pero con cierto grado de interdependencia; mientras los segundos orientan su enfoque hacia la complementariedad de las tareas considerando las habilidades y destrezas, orientados por una meta común en la que todos aceptan y sienten responsables. A continuación se presentan las diferencias entre ambos términos:

**Tabla 1.** Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Equipo de trabajo</b>
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
Formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización se autoasignan propósitos y metas específicos
Los resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

**Fuente:** tomado de Gómez Mujica y Acosta Rodríguez (2003) y elaborado por Faria de Mello (1983).

**Tabla 2.** Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, según variables seleccionadas

	<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Equipo de trabajo</b>
Objetivo	Los integrantes muestran intereses comunes	La meta está más claramente definida
Compromiso	Nivel relativo	Nivel elevado
Cultura	Escasa	Cultura grupal
Valores	Compartidos	Elevado espíritu de grupo
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad. Integración
Integración	Tendencia: Especialización fragmentada	Aprendizaje en el contexto global integrado
Dependencia	Independencia en el trabajo individual	Interdependencia que garantiza los resultados
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo	Se valoran los logros de todo el equipo
Liderazgo	Puede haber o no un coordinador. Fuerte e individualizado. Hay un responsable que coordina el trabajo	Liderazgo compartido
Conclusiones	Más personales e Individuales	De carácter más colectivo
Evaluaciones	No se evalúa	La autoevaluación es continua
Responsabilidad	Individual	Individual y colectiva
Formación	Ocurre a partir de su creación o instalación	Su formación es un proceso de desarrollo
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual	Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión	Se resuelven por medio de la confrontación productiva

**Fuente:** tomado de Jaramillo Solorio (2012).

Al respecto, se destaca la manera como las organizaciones que quieren destacar en el mercado organizan promueven y desarrollan espacios orientados a fortalecer estas habilidades y destrezas en sus empleados; de allí que se considere el *e-learning* como una de las herramientas más reconocidas en el ámbito internacional, tal y como indican Area y Adell (2009): “En muy pocos años este término ha pasado del vocabulario utilizado por una

minoría de expertos en las aplicaciones de la tecnología en la enseñanza a ser empleado por múltiples instituciones, empresas y agentes educativos” (p. 2).

En tal sentido, se podría indicar que las empresas, y a nivel general las organizaciones, están conscientes de que las habilidades blandas no tienen un mecanismo o un protocolo para identificar el nivel de desarrollo, comprobarlas e incluso certificarlas; sin embargo, cuando estas se ponen de manifiesto durante el desempeño laboral, le otorgan una ventaja competitiva no solo al empleado sino también aquellas empresas que tienen como parte de su capital intelectual este conjunto de conocimientos, en el que incluso la inteligencia emocional, creatividad capacidad de adaptación ante el cambio, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y habilidades de negociación incrementan la capacidad de respuesta organizacional ante las circunstancias y retos que se puedan presentar.

### 3. MATERIALES Y MÉTODO

Para el logro de los objetivos es necesario establecer el conjunto de fundamentos que orientarán las acciones que se van a llevar a cabo; organizando de manera coherente el desarrollo de la investigación, a fin de dar respuesta a la necesidad de analizar el uso del *e-learning* para el fortalecimiento de las competencias blandas en el entorno laboral pospandémico de las empresas colombianas. En tal sentido, se presenta una referencia importante de la investigación, presentando el conjunto de datos referidos a la manera en que se desarrollará la investigación, compartiendo las características del paradigma positivista y enfoque cuantitativo. Al respecto, Sabino (2014) refiere la necesidad de ordenar las acciones que se encuentren dirigidas a realizar la descripción y análisis de la situación que se aborda mediante la investigación, haciendo operativos los conceptos y elementos que se van a presentar.

Esta investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, definido por Hernández et al. (2010) como “el enfoque que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4), siguiendo las orientaciones del paradigma positivista al desarrollar

un conjunto de acciones investigativas que garanticen la validez y confiabilidad de los resultados y las conclusiones.

Al hablar del tipo de investigación se hace referencia a las particularidades del estudio, a fin de indicar la manera en que se desarrollarán los procedimientos necesarios para reunir los datos, analizar e interpretar la información en la búsqueda de razonamientos en torno al *e-learning* para el fortalecimiento de las competencias blandas en el entorno laboral pospandémico de las empresas colombianas. En tal sentido, esta investigación es de tipo descriptivo, que de acuerdo con Chávez (2007) son “Aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de su recolección” (p. 135).

En cuanto al diseño de investigación, es un diseño no experimental, definido por Hernández et al. (2006) en los siguientes términos: “Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin intervención directa del investigador” (p.189); por cuanto se está estudiando una situación problemática desde la realidad. Aunado a ello, en esta investigación se toma como referentes tres empresas colombianas: Fumitec y Serviextintores SAS, Acciones SST y Proyectar Acciones SAS; empleados de estas contribuirán con el estudio respondiendo un cuestionario con ítems puntuales de acuerdo con la intencionalidad de la investigación.

De igual manera, es transversal, que de acuerdo con el mismo autor son aquellos estudios que recolectan la información o datos en un momento y tiempo único; lo cual se traduce en que se consideró una población de 74 empleados de las empresas objeto de estudio que suministrarán información vinculada al tema abordado, en el lapso comprendido entre octubre de 2022 y marzo de 2023, cumpliendo en ese tiempo un conjunto de actividades que permitirá el desarrollo armonioso de la investigación, empleando como técnicas la observación y la encuesta, acompañadas de un cuestionario que permitirá reunir información que luego se procederá a tabular, ordenar y procesar para presentar unos resultados.

El tratamiento estadístico es un aspecto de gran relevancia en el desarrollo de las investigaciones desarrolladas, por cuanto se vincula directamente con el tipo de investigación; lo cual, para efectos de esta investigación, que es de tipo descriptivo, implica un análisis estadístico descriptivo, teniendo en consideración para ello la distribución de frecuencias con porcentajes, que se realizará mediante la tabulación de los datos.

Para Chávez (2007, p.187), la tabulación es la técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, lo cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicador e ítem. Requiere de un proceso sistemático en relación con el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la investigación en la tabla de tabulación. En el mismo orden de ideas, la tabulación es una tabla donde se escribe el recuento de los datos obtenidos en forma ordenada, tomando en cuenta el número de casos que encajan en las diferentes clases.

El tratamiento estadístico que se aplica en este trabajo es la estadística descriptiva. Según Chávez (2007, p. 210), el estudio del tratamiento estadístico permite ejecutar y analizar las variables a partir de las estadísticas, fundamentados en los datos numéricos. Esta distribución se representa en forma tabular, es decir, en un cuadro donde se observa las distintas alternativas con sus respectivas frecuencias.

#### **4. RESULTADOS**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos para realizar un análisis crítico en cuanto a la situación objeto de estudio, para interpretar y analizar la información en función de considerar los aspectos más relevantes; en la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos después de realizar el análisis de los datos mediante el tratamiento estadístico para obtener frecuencias y porcentajes, a fin de generar el análisis correspondiente de la información obtenida; por cuanto la investigación, al ser de tipo descriptivo, implica que el análisis estadístico será descriptivo; considerando para ello la distribución de frecuencias con porcentaje que se realizará a través de la tabulación de los datos, como se presenta a continuación:



**Tabla 3.** Distribución frecuencial y porcentual.  
Competencias blandas en las empresas colombianas

Indicadores	Alternativas ítems	Alternativas de respuesta (%)									
		S		CS		AV		CN		N	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Trabajo en equipo	Reconoce el esfuerzo de cada empleado de la empresa por usar herramientas tecnológicas para el fortalecimiento de las competencias blandas.	10	14	10	14	25	33	18	24	11	15
	Proponer prácticas colectivas, en las que cada empleado brinda su contribución para el logro de la meta.	8	11	12	16	22	30	20	27	12	16
	Conforma conjuntos sinérgicos de trabajo para atender las exigencias.	5	5	8	11	26	36	25	33	11	15
Comunicación asertiva	Produce nuevas ideas para gestionar la información oportunamente empleando las tecnologías de información y comunicación.	10	14	10	14	20	27	15	20	19	26
	Emplea la comunicación para resolver conflictos.	10	14	10	14	20	27	15	20	19	26
	Propicia la retroalimentación para enriquecer la información.	18	24	15	20	20	27	15	20	6	8
Inteligencia emocional	Emplea la empatía para encontrar alternativas de solución en un conflicto laboral.	10	14	10	14	25	33	18	24	11	15
	Usar las habilidades socioemocionales favorecen la interacción a distancia.	8	11	12	16	22	30	20	27	12	16
	Respetar las ideas ayuda a tomar decisiones en los momentos de crisis e incertidumbre.	8	11	12	16	22	30	20	27	12	16
<b>TOTAL</b>		13%		15%		30%		25%		17%	
<b>Calificación</b>		30%									
<b>Interpretación del baremo</b>		Medianamente inadecuado									

Fuente: Másmela (2023).

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la anterior tabla se puede observar, en cuanto al ítem relacionado con el *trabajo en equipo*, que un 33 % de los participantes respondió que “a veces” es reconocido el esfuerzo de cada empleado de la empresa por usar herramientas tecnológicas para el fortalecimiento de las competencias blandas. Seguidamente, al preguntarles en respecto a la comunicación, el 20 % respondió que “a veces” se producen nuevas ideas para gestionar oportunamente la jornada, emplean la comunicación para resolver conflictos y se propicia la retroalimentación para enriquecer la información.

Respecto al trabajo en equipo, el predominio de la alternativa “a veces”, en cuanto al reconocimiento del esfuerzo de cada empleado de la empresa por usar herramientas tecnológicas para el fortalecimiento de las competencias blandas, acompañado de las pocas veces en las que se proponen prácticas colectivas, en las que cada empleado brinde su contribución para el logro de la meta, trae consigo dificultades en la conformación de grupos sinérgicos de trabajo para atender las exigencias. En tal sentido, el trabajo en equipo amerita ser fortalecido a través de la organización de las actividades a desarrollar tanto a nivel individual como colectivo, para de esa manera alcanzar las metas de manera eficiente y productiva.

En cuanto a la dimensión de *comunicación asertiva*, nuevamente el predominio de la alternativa “a veces” presenta vinculación con los resultados obtenidos en la dimensión de trabajo en equipo, porque se indica que “a veces” se producen nuevas ideas para gestionar la información oportunamente empleando las tecnologías de información y comunicación, y “a veces” se emplea la comunicación para resolver conflictos.

En tal sentido, el mantenimiento y fortalecimiento continuo de los canales de comunicación electrónica debería ser una característica fundamental y común denominador del proceso de comunicación en cualquier empresa de los tiempos actuales, porque más allá de los retos de la comunicación asertiva en los espacios presenciales de la jornada laboral, es imprescindible, y así lo reclama el contexto, la necesidad de emplear las tecnologías actuales para facilitar el cumplimiento de las tareas y compromisos laborales obteniendo el máximo provecho de las diferentes tecnologías de información y comunicación.

La alternativa “algunas veces” está representada en un 26 %, considerando que la empatía permite encontrar alternativas de solución en un conflicto laboral, uso de las habilidades socioemocionales, favorecen la interacción a distancia, e incluso brindan respeto por las ideas para fundamentar la toma de decisiones. Lo expuesto anteriormente refuerza la percepción en cuanto a la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo lo cual, puede lograrse teniendo en consideración la participación que permite incorporar a todos los miembros de la organización, para que cada uno de ellos tenga la oportunidad de expresar opiniones o puntos de vista con respecto a algunos

aspectos de la jornada cotidiana, lo cual, a su vez, incrementa la motivación personal en cada uno de ellos, favoreciendo el ambiente laboral para alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Al respecto, Newstom (2007) indica que las organizaciones han observado que los empleados buscan en su trabajo un sentido de trascendencia, la oportunidad de usar su mente y la posibilidad de dedicar sus esfuerzos al logro de metas comunes; con ello también se hace referencia de manera implícita al compromiso y sentido de pertenencia que desarrollan los miembros de la organización para la superación personal y profesional.

Los señalamientos previos concuerdan con el planteamiento de Ledesma (2021) al indicar que la pandemia aceleró lo que venían desarrollando las organizaciones en Colombia; la pandemia aceleró esa práctica de competencias blandas en el interior de sus organizaciones, empleando herramientas tecnológicas, ya que debía ser una apuesta que permitiera a los trabajadores tener un relacionamiento con el entorno más efectivo, fluido y con mayor capacidad de respuesta.

De igual manera, los resultados son congruentes con el planteamiento de Jiménez (2021) al resaltar la necesidad de considerar las competencias blandas como un proceso clave en el desarrollo de las organizaciones, siendo una alternativa viable que asegura las buenas prácticas organizacionales, reestructuración de procesos en la seguridad y salud en el trabajo y la optimización de recursos desde lo administrativo, operativo y financiero, ya que se debía afrontar el aislamiento social, las nuevas tendencias tecnológicas, gestión de los riesgos, hábitos saludables y su puesta en marcha.

Tomando en consideración las recomendaciones del estudio “Habilidades 360°: América Latina 2020”, se resalta el auge de la demanda de talentos híbridos, es decir, profesionales que tengan un equilibrio entre competencias humanas y técnicas, que permiten a las compañías afrontar con mayor responsabilidad situaciones como la actual. Lo cual es consistente con los resultados obtenidos, destacando la necesidad de fortalecer las habilidades blandas mediante el *e-learning*, que les permite a las empresas formar y capacitar a sus empleados para alcanzar mejores resultados en función de la organización y responsabilidad como competencia a nivel profesional que

tiene cada empleado, y que, en general, la empresa puede aprovechar durante la jornada laboral para que sus capacidades puedan contribuir al logro de las metas de manera eficiente.

De igual modo, se resalta el aporte de la formación empresarial bajo la modalidad del *e-learning* porque propicia la búsqueda continua de información, actualización y, con ello, facilita el proceso de toma de decisiones como una habilidad requerida para desarrollar la destreza que permita tomar decisiones tanto propias como organizacionales, en función de los objetivos, proyectos, metas y proyecciones que tengan la empresa en función de la planificación estratégica que lleve a cabo.

Englobando las ideas anteriores, se puede indicar que las competencias blandas en el contexto pospandémico requieren ser fortalecidas porque brindan ventajas en función de la productividad de las empresas, tanto en la modalidad presencial como en el teletrabajo. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional son competencias blandas fundamentales que se deben mantener en vanguardia y constante formación para la actualización y fortalecimiento de las acciones emprendidas hacia el logro de las metas organizacionales.

## 6. CONCLUSIÓN

En líneas generales, se puede indicar que hablar de habilidades involucra que, en el contexto pospandémico, las exigencias del mercado laboral desde las organizaciones sea un proceso aun mayor y riguroso; es por ello que se debe estar en la capacidad de manejar nuevos modelos de entornos digitales, manejar técnicas que permitan la adaptabilidad a los cambios futuros que fortalezcan el proceso de aprendizaje continuo.

En la actual crisis es relevante implementar en las organizaciones prácticas dentro del sistema operativo focalizadas en el bienestar colectivo, articulando cada uno de los elementos, el dinamismo y otros que sean necesarios para el fortalecimiento de las habilidades blandas, considerando este eje como importante para cualquier perfil laboral. Como sociedad, organizaciones y seres humanos, es indispensable promover programas, actividades, capacitaciones u otros que permitan la identificación dentro del trabajo de

posibles riesgos a los que se encuentren expuestos, sin dejar de lado cada rol de la empresa.

De igual manera, es necesario continuar desarrollando metodologías en las organizaciones para que resulten más favorables, organizadas y, sobre todo, orientadas al logro de cada una de las metas que tenga la organización. De igual manera, se identificó que las estrategias empresariales requieren considerar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional como competencias blandas que deben resaltarse para lograr un trabajo más eficiente.

Al respecto, se recomienda emplear las herramientas de *e-learning* para fortalecer las competencias blandas en las organizaciones o empresas; brindando como recomendación el uso de *webinars*, que se caracterizan por ser populares e incrementar la motivación del empleado, además son de bajo costo y permiten difundir información por la red; otra alternativa sería las convocatorias a talleres de formación o capacitación y modalidad *online* para enseñar o entrenar determinadas habilidades que sean de interés para la empresa; de igual manera, se pueden emplear píldoras *online* o *microlearning* con la intención de compartir frecuentemente pequeños tips, imágenes, vídeos, así como la información de interés en cualquier soporte por medios *online* que pretenden mantener informado y actualizado al empleado de forma continua a través de estas notificaciones breves.

## REFERENCIAS

- AMIA. (2020). Las ocho habilidades más demandadas en el mundo laboral postpandemia. <https://www.amia.org.ar/2020/06/24/cuales-seran-las-habilidades->
- Amini, A. (2016). Prioritization of General Skills of Managers in Impact on Fulfillment of Corporate Social Responsibility from Experts' Point of View (A Case of Nectar Industry of Urmia City). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 396-404.
- Area, M. y Adell, J. (Eds.) (2009). eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos (Coord.), *Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet* (pp. 391-424). Ajibe. <http://andremalraux.edu.pe/wpblog/wp-content/uploads/2016/10/eLearning.pdf>

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4, 58-76. 10.23857/fipcaec.v4i10.39.
- Becerra, C. C. y Zuluaga, L. F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 1-8.
- Beckers, J. (2002). *Développer et évaluer les compétences à l'école*. Labor.
- Carmona, R. (2020). ¿Cómo trabajaremos después de la pandemia? <https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20200501/48847103907/dia->
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación*. Universo.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 97-130.
- Cuesta, H. Á. (2020). Del Recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Revista Relaciones Laborales Lan Harremanak*, 175-201. [demandadas-para-el-trabajo-post-pandemia/2020/07/](https://doi.org/10.15388/revista-relaciones-laborales-2020-07/)
- Diario *Gestión*. (2021). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/>
- Díaz, M. D. (2005). Modalidades de enseñanzas centradas en el desarrollo de competencias. [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades\\_ensenanza\\_comp\\_etencias\\_mario\\_miguel2\\_documento.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_ensenanza_comp_etencias_mario_miguel2_documento.pdf)
- Gómez Mujica, A. y Acosta Rodríguez, H. (2003). About working in groups or teams. *ACIMED*, 11 (6). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=en&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=en&tlng=en).
- Herrero, M. T., Alberich, J. I., Vicente, A. T., Iñiguez, M. V. y García, L. C. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 287-297.
- Humano, F. C. (2020). Mundo del Trabajo. Las 10 habilidades blandas más demandadas para el trabajo postpandemia. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/las-10-habilidades-blandas-mas-imprescindibles-trabajar-mundo-post-coronavirus-19293/>
- Jaramillo Solorio, R. M. (2012). Teamwork. Obtained from Subsecretariat of administration and finance. General directorate of human resources attached general directorate of administration of the career professional service and training department of training and skills development. Health: <http://dgrh.salud.gob.mx/formatos/manual-de-trabajo-en-equipo-2012.pdf>

- Jiménez, E. (2021). Habilidades imprescindibles para trabajar en un mundo postcoronavirus. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/09/03/habilidades->
- Ledesma, A. M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (AEEMT)*, 125-261.
- Macías, A. M., Vidal, A. Á. y Borrego, Y. F. (2020). Teletrabajo en condiciones de Covid18. Ventajas, retos y recomendaciones. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 59-63.
- Manpower Group. (2013). El resurgimiento de la escasez de talento. [https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/escasez\\_de\\_talento\\_colombia.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/escasez_de_talento_colombia.pdf)
- Manpower Group. (2020). Skills for Now & Next: The Impact of Covid-19 on In-Demand Skills. <https://event.on24.com/wcc/r/2555626/F9C8A09D1B57E971B49FC0EA6215310E?partnerref=uberflip>
- Martín, D. C. y Díaz, M. L. (05 de 2020). Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Articulos%20de%20grado/Articulo%20Rodrigo%20>
- Martínez, L. P., Martínez, M. C. y Martínez, S. C. (2020). Seguridad y salud en el trabajo en teletrabajo autónomo en Colombia. *Revista Signos*, 83-101.mas-demandadas-en-el-mundo-laboral-post-pandemia/
- Masmela/ENSAYO%20El%20teletrabajo%20en%20tiempos%20de%20COVID-19.pdf
- Maya, M. y Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Muñoz Chavarría, Y. G., Mantilla Vivas, A. M. y Vizúete Gaíbor, L. L. (2016). Formación y desarrollo de la competencia aprender a aprender desde el proceso. *Dominio de las ciencias*, 255-273.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. <https://www.portafolio.co/tendencias/las-habilidades-mas-valoradas-por-las-companias-tras-la-pandemia-545104>
- Pacheco, I. C. y Casallas, M. R. (2020). Gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia. *Prevención de Riesgos Laborales*, 22-33.
- Page, M. (2020). Habilidades 360°: América Latina 2020. [https://www.michael-page.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/habilidades\\_360deg\\_america\\_latina\\_2020\\_impulsa\\_tu\\_carrera\\_profesional\\_mp.pdf](https://www.michael-page.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/habilidades_360deg_america_latina_2020_impulsa_tu_carrera_profesional_mp.pdf)

- Paredes, S. (2020). ¿Cuáles son las habilidades más demandadas en el mercado laboral? <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cuales-son-las-habilidades-mas-demandadas-en-el-mercado-laboral-post-covid.html>
- Polo, A. M. (2021). El derecho a la seguridad y salud de los teletrabajadores antes y después del nuevo coronavirus. *INCISO*, 1-23.
- Portafolio. (2020). Las habilidades más valoradas por las compañías tras la pandemia.
- Prieto, L. A., Rocha, D. C., Cerquera, G. S. y Casallas, M. I. (2014). Teletrabajo y su relación con la seguridad y salud en el trabajo. *Revista Ciencia & Trabajo*, 38-42.
- Rao, M. (2014). Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. *Industrial and Commercial Training*, 42-48.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Salomón, L. J. (2020). Efectos positivos y negativos de la implementación del teletrabajo para la salud del trabajador desde la perspectiva de la cuarentena. *Poliantea*, 1- 10. [trabajadores-profesiones-demanda-despues-pandemia.html](https://www.trabajadores-profesiones-demanda-despues-pandemia.html)
- Universia. (2018). ¿Qué son las habilidades blandas? <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>
- Zepeda Hurtado, M. E., Cardoso Espinosa, E. O. y Rey Benguría, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros.