



**DIRECCIONAMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

PROYECTO DE GRADO

JUAN JOSÉ CAMPO SÁNCHEZ

ALEJANDRA RODRÍGUEZ MINOTTA

DIRECTOR DEL PROYECTO

RONALD ROJAS ALVARADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS

INTERNACIONALES

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2022



**DIRECCIONAMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

AUTORES

JUAN JOSÉ CAMPO SÁNCHEZ

ALEJANDRA RODRÍGUEZ MINOTTA

DIRECTOR DEL PROYECTO

RONALD ROJAS ALVARADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS

INTERNACIONALES

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2022

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	7
2. Problema de investigación	8
2.1 Planteamiento del problema	8
3. Categoría de Análisis	9
3.1 Formulación del problema	9
3.2 Definición	9
3.3 Operacionalización de subcategorías	9
3.4 Muestra de estudio	10
3.5 Instrumentos de recolección de información	10
3.6 Metodología	11
4. Justificación	13
5. Objetivos	14
5.1 Objetivo General	14
5.2 Objetivos específicos	15
6. Antecedentes	15
7. Marco conceptual	17
7.1 Flexibilidad	17
7.2 Habilidades blandas	17
7.3 Habilidad	18
7.4 Habilidades Interpersonales	18
7.5 Habilidades Técnicas	18
7.6 Habilidades conceptuales	18
7.7 Habilidades sociales	19
7.8 Iniciativa	19
7.9 Liderazgo	19
7.10 Sociabilidad	19
7.11 Trabajo en equipo	20
8. Marco Teórico	20
8.1 Habilidades Personales	21
8.2 Habilidades Interpersonales	22
8.3 Tablero Teórico	24

9. Marco Contextual	25
10. Resultados	26
10.1 Comunicación Efectiva y de apoyo	27
10.2 Resolución de conflictos	27
10.3 Gestión del tiempo	28
10.4 Trabajo en equipo	29
10.5 Gestión del estrés	29
10.6 Recomendaciones	30
11. Conclusiones	32
12. Anexos	34
12.1 Preguntas del formulario de google forms	34
13. Referencias	36

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Distribución del grupo de estudiantes de 2022-2	10
Tabla 2 Tablero teórico	24

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Tamaño de la muestra	11
Figura 2 Resultados de comunicación efectiva y de apoyo	27
Figura 3 Resultados de Resolución de conflictos	28
Figura 4 Resultados del Manejo del tiempo	28
Figura 5 Resultados del trabajo en equipo	29
Figura 6 Resultados de la gestión del estrés	29

LISTADO DE ECUACIONES

Ecuación 1 Fórmula estadística para calcular la muestra de una población finita	11
---	----

Resumen

El presente trabajo busca identificar las habilidades blandas de los estudiantes de noveno semestre de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI. Debido a lo anterior, se realizará un análisis de las habilidades blandas que las organizaciones requieren y una comparación de las habilidades que los estudiantes adquieren después de haber completado su ciclo académico. En dicho escenario, es necesario identificar los diferentes tipos de habilidades blandas, dejar en claro sus diferencias, realizar un análisis acerca del test que realizan las empresas a los estudiantes en busca de prácticas y definir las habilidades competitivas presentes. Finalmente, reconocer cuáles son las habilidades que se desarrollan con la Universidad ICESI.

Palabras claves: Habilidades blandas, Habilidades competitivas, Universidad, Empresas.

Abstract

The present work seeks to identify the soft skills of the ninth and tenth semester students of the Faculty of Administrative and Economic Sciences of the ICESI University. Due to the above, an analysis of the soft skills that companies require and a comparison of the skills that students acquire after completing their courses will be carried out. For this research, it is necessary to identify the different types of soft skills, make their differences clear, carry out an analysis of the test that companies carry out on students seeking internships, and define the competitive skills present. Finally, recognize what are the skills that are developed with the ICESI University.

Key words : Soft skills, Hard skills, University, Business.

1. Introducción

El presente proyecto de investigación está destinado a identificar aquellas habilidades blandas que poseen los estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI. Las habilidades blandas se definen como “Conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, las que van desde el dominio de idiomas, liderazgo y el trabajo en grupo” (Salamanca, 2009). Estas son consideradas en conjunto para el candidato de un puesto dentro de una organización, lo que se traduce como un punto diferenciador que es altamente valorado por las organizaciones debido a los beneficios que trae para los procesos internos y externos de las mismas, esto se ha traducido en un elemento esencial para la selección de personal.

El tema de este trabajo de investigación surgió al momento de combinar los intereses de los integrantes del grupo de investigación como la iniciativa que sentían de descubrir las habilidades blandas específicas que las organizaciones valoran altamente y, asimismo, poder entregar a la universidad un contenido de valor para poder apoyar a los estudiantes en el desarrollo de estas habilidades.

Para el desarrollo de este proyecto es indispensable recolectar datos, ya sea a través de encuestas, cuestionarios o por medio de bases de datos de la universidad. Se hará uso de una metodología cualitativa, esta se dará a través del sondeo y análisis de los datos que se consigan por parte de las bases de datos que facilite la Universidad ICESI, con la que se pueda llegar a los hallazgos correspondientes de la investigación.

Finalmente, este trabajo puede ser de gran ayuda para futuras campañas de promoción y desarrollo que traten el tema de las habilidades blandas en los estudiantes, al igual que para otros proyectos, ya que este es una temática muy relevante en el contexto nacional e internacional, debido a los cambios que se han visto en la actualidad donde las empresas requieren más que personas con conocimiento con capacidades que hagan de la organización más eficaz, eficiente y competitiva.

2. Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, en un entorno tan competitivo, las organizaciones al tener tantas opciones de posibles practicantes con un nivel de estudio sobresaliente, se enfocan en algo más que solo información obtenida en formación académica y calificaciones, sino principalmente en que sus practicantes tengan unas habilidades blandas superiores a los demás, puesto que son conscientes de que necesitan optimizar sus operaciones de manera integral. "Las habilidades duras son para dar respuestas a problemas técnicos, sin embargo, las crisis no se solucionan con problemas técnicos sino con soluciones adaptativas". (Perú, 2015). Por lo anterior, buscan sistemas alternativos que optimicen el desempeño del personal con su máxima eficiencia posible para producir mayor productividad y rentabilidad para la empresa.

En Cali, alrededor de 240 organizaciones contratan practicantes, lo cual, algunas organizaciones "fieles" a la universidad son: Amcor, Bavaria, Davivienda, Tecnoquímicas, Banco de Occidente, Bancolombia, Carvajal, Quala, Colgate, Colombina, Aldor, Comfandi, Argos, Alpina, Fundación Valle del Lili, Baxter, Familia, Harinera del Valle, Manuelita, JGB, Abbott, Sanofi, Procolombia y entre otras, según datos solicitados ante el CEDEP (Centro De Desarrollo Profesional) de la universidad ICESI.

Por tal motivo, representa un reto para la mayoría de los practicantes, ya que no solo deben competir contra sus amigos, amigas, parejas o familiares, sino también frente a los practicantes de diferentes universidades que, académicamente en su mayoría les enseñan los mismos temas, y es aquí donde los estudiantes deben presentar esas habilidades blandas que los hacen más atractivos frente a las organizaciones. Todo lo anterior, un alto número de practicantes, un número limitado de vacantes en las organizaciones, una formación básica similar en las universidades y el reconocimiento de las habilidades blandas como diferenciadores para ser escogido como practicante o no, llevaron a plantear la siguiente pregunta.

3. Categoría de Análisis

3.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las habilidades blandas de los estudiantes en busca de prácticas de noveno y décimo semestre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI?

3.2 Definición

Conocer el conjunto de habilidades blandas de los estudiantes de noveno semestre de las carreras de Mercadeo Internacional y Publicidad (MIP), Administración de Empresas con Énfasis en Negocios Internacionales (ADD) y Economía y Negocios Internacionales (ENI) de la Universidad ICESI e identificar la importancia de estas dentro del mundo laboral.

3.3 Operacionalización de subcategorías

- Explicación de las diferentes habilidades blandas.
- Papel de las habilidades blandas dentro de las organizaciones.

- Identificación de las habilidades blandas que poseen los estudiantes.
- Conclusiones, hallazgos y recomendaciones.

3.4 Muestra de estudio

Estudiantes de programas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI como Mercadeo Internacional y Publicidad, Administración de Empresas con Énfasis en Negocios Internacionales y Economía y Negocios Internacionales de noveno semestre del 2022-2.

En el CEDEP (Centro de Desarrollo Profesional) de la Universidad ICESI se recolectó información respecto a la cantidad de estudiantes que están en el proceso de búsqueda de prácticas, por lo tanto, se encontraron 39 estudiantes de MIP, 32 de ADD y 19 de ENI en el semestre del 2022-2. Estos datos se visualizan en la tabla 1.

Tabla 1 Distribución del grupo de estudiantes de 2022-2

MIP	ADD	ENI	TOTAL
32	39	19	90

Fuente: propia

3.5 Instrumentos de recolección de información

Después de recolectar la información de la cantidad de estudiantes en noveno semestre de las carreras de interés, se calculó por medio de una fórmula estadística la muestra representativa la población finita de este estudio:

Ecuación 1 Fórmula estadística para calcular la muestra de una población finita

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

n= Tamaño de muestra

e= Error de estimación aceptado

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de caso de éxito

z= Parámetro estadístico del nivel de confianza

q= Probabilidad de fracaso

Fuente: Consulta propia a profesora de estadística de la Universidad ICESI

Figura 1 Tamaño de la muestra

Parámetro	Valores	Tamaño de muestra "n"	
N	90	73,07	
Z	1,96		
P	50%		
Q	50%		
e	5%		

Fuente: Propia

De acuerdo con el cuadro anterior, la cantidad representativa a evaluar para esta investigación es de 73 estudiantes. La importancia de este cálculo radica en el nivel de certeza de los datos a recolectar, ya que se toma un subconjunto de una población de tal manera que represente las mismas proporciones de la población total.

3.6 Metodología

Posteriormente, para realizar el diagnóstico de las habilidades blandas se utilizaron diferentes bases de datos, herramientas, libros, textos académicos y demás, para definir el instrumento de recolección. Se encontraron diversos libros guía como “*Desarrollo de habilidades directivas*” de la editorial Pearson, artículos especializados como “*Medición de habilidades para el empleo y la productividad*” para analizar las competencias por separado e identificar cómo abordar las preguntas para el diagnóstico de estas competencias.

Respecto a los instrumentos de recolección de información se tomó la decisión de utilizar un formulario porque en los textos de estudio y análisis las herramientas más utilizadas por los autores eran por medio de formularios, y en algunos casos, acto de presencia en el desarrollo de proyectos, lo cual, por motivos de tiempo y logística no era viable esta segunda alternativa. De igual manera, se optó por la herramienta *google forms*, ya que esta ofrece un consolidado de datos en excel y respectivas gráficas con los resultados por cada pregunta, lo que permite hacer un análisis cuantitativo ágil.

Se diseñó un formulario compuesto de cinco secciones con seis preguntas en cada una, puesto que se tomó en cuenta que entre más preguntas haya, menos era la probabilidad de que los estudiantes terminaran la encuesta o la respondieran con honestidad. Cada sección evalúa una competencia distinta; se evaluó la competencia de trabajo en equipo, comunicación efectiva y de apoyo, resolución de conflictos, manejo y ahorro de tiempo y manejo del estrés. Se utilizó el modelo de escala de Likert con opciones medibles de “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “me es indiferente”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Estas opciones son utilizadas para cuestionar a las personas sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones estipuladas en el cuestionario.

El cuestionario se difundió por diversos grupos estudiantiles, grupos de ventas de la universidad, grupos de *whatsapp* como “cupos Icesi”, amigos directos, voz a voz, redes sociales y demás medios, para generar un mayor alcance y lograr encuestar la muestra requerida para el análisis de datos.

4. Justificación

La presente investigación tiene como finalidad evaluar las habilidades o competencias blandas en los estudiantes de noveno semestre de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI; con esta se permite estudiar los diversos factores y/o situaciones como la capacidad de aprendizaje, orientación al logro y clima organizacional, que llevan a los estudiantes a tomar decisiones importantes en grupo o dentro de la comunidad estudiantil y, a su vez, de qué manera esto afectará su desarrollo como futuros profesionales que se desempeñarán en el mundo laboral dentro de una organización.

La investigación permite conocer las habilidades blandas que distintas organizaciones valoran en mayor medida a la hora de aceptar a los practicantes. Las habilidades blandas y habilidades duras “se complementan y forman un mix que facilita la formación integral del estudiante universitario; es decir, de una parte, se adquiere formación técnica, y de otra las habilidades socioemocionales que le facilitan un buen desempeño”. (Gallegos, 2020)

Por consiguiente, en esta investigación se llevará a cabo una comparación sobre las habilidades blandas con las que cuentan los estudiantes en el momento que buscan prácticas y las habilidades blandas con las que finalizan sus prácticas profesionales. Esto brindará un panorama más amplio sobre la importancia y la necesidad de dichas habilidades blandas dentro de un entorno laboral y mostrar la importancia de estas, para poder reforzarlas.

Por consiguiente, relacionado con lo anterior, esta investigación propondrá una guía metodológica para mejorar las habilidades blandas en los estudiantes, que debería ser usada desde los cursos de Proyecto de grado I y de esta forma el presente proyecto de investigación dará pie a la creación de futuras monografías, debido no solamente a su tema innovador, sino

también al enfoque que lo hace atractivo como soporte a otras investigaciones sobre el área trabajada. Adicionalmente, el tema de las habilidades blandas desarrolladas por los estudiantes en busca de prácticas o trabajo es considerado actualmente como un tema de gran importancia a nivel nacional y mundial, debido a las nuevas tendencias.

Finalmente, como estudiantes y futuros profesionales, se ahondará en el tema de gerencia o dirección de proyectos dentro de la universidad; se indagará sobre cómo esta se encarga de unir y llevar a sus integrantes al logro de los objetivos de una manera eficaz para lograr sus propósitos como grupo y la suma importancia de un buen líder para que esto suceda; también se estudiará la capacidad del líder o director en cuanto a la toma de decisiones bajo presión, capacidad de comunicación y escucha, relaciones interpersonales, gestión adecuada de recursos, incentivos, resolución de conflictos, capacidad de inspirar, trabajo en equipo y demás obstáculos que puedan interferir en un buen direccionamiento de personas para fines organizacionales.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

- Evaluar las habilidades blandas de los estudiantes de noveno semestre de la Escuela de Administración de la Universidad ICESI que permitan su reconocimiento y desarrollo para el desempeño laboral de los egresados.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias blandas más demandadas por los empresarios o reclutadores para los estudiantes de noveno semestre de la Escuela de Administración de la Universidad ICESI que están en proceso de práctica.
- Diseñar una encuesta que ayude a evaluar las habilidades blandas de los estudiantes de noveno y décimo semestre de la Escuela de Administración de la Universidad ICESI que se encuentran realizando la práctica profesional.
- Proponer herramientas que permitan mejorar las habilidades blandas en los estudiantes de noveno y décimo semestre de la Escuela de Administración de la Universidad ICESI.

6. Antecedentes

Matus y Gutiérrez (2012) en la investigación que se titula Habilidades Blandas: “Una ventaja competitiva en la formación de los estudiantes se plantea como una meta abrir el debate y la discusión haciendo referencia a las habilidades blandas en la formación tecnológica, y en el futuro en el trabajo de sus egresados” (Matus & Gutierrez, 2015). La metodología que usaron los autores consistía en revisar la bibliografía, los documentos de perfil de ingreso y egreso, medir los rasgos de personalidad en dos partes, de estudiantes en sus primeros años de formación tecnológica todo ello, confrontado con las visiones propias de los autores.

Se encontraron diversos resultados al aplicar las diferentes técnicas de recolección de información, lo que les permitió observar que existen características individuales o rasgos de personalidad que pueden llegar afectar o influir en la medición de las habilidades blandas,

como también en el proceso de formación académica y de inserción laboral en estudiantes de diferentes carreras.

Varios autores mencionan que es fundamental tener en cuenta que, para evaluar las habilidades blandas para las carreras no se puede dejar por fuera el tipo de institución académica y el perfil del estudiante que ingresa. Lagos, Pimenta y Urrutia (2013), en su artículo titulado, “Competencias blandas y calidez en enfermería: definiciones, concepción y características” (Urrutia, Andrucio, & Sánchez, 2013), cuya meta fue el análisis de la satisfacción del usuario de salud y calidad de la atención recibida, los resultados arrojan que en todos los trabajos evaluados la labor de los enfermeros es señalada por los usuarios como un factor indispensable para esta calificación de desempeño.

Lagos (2013), en su Tesis titulada, “Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas desde la visión de los alumnos líderes” (Urrutia, Andrucio, & Sánchez, 2013), se trató como objetivo principal conocer lo que pensaban los estudiantes sobresalientes y de aquellos que se percibían como líderes, con respecto a la metodología de aprendizaje experiencial y al desarrollo de habilidades blandas. La metodología que se usó permitió dejar llevar un registro de las experiencias que se hicieron al inicio del programa. Los resultados destacaron el aprendizaje adquirido por los estudiantes, la importancia que le dan a esta forma de educación parecida a la educación formal, en donde los estudiantes son protagonistas de la concesión de conocimientos, donde todo lo que es aprendido no es por mediante la memorización, si no por medio de la creación propia.

7. Marco conceptual

Los siguientes conceptos son palabras claves en la investigación, Desarrollo de habilidades blandas y direccionamiento en los estudiantes de la Universidad Icesi. Los cuales se citarán a continuación con sus significados.

7.1 Flexibilidad

“La condición de flexibilidad en el mercado de trabajo se puede definir como la capacidad de realizar, con escasas o casi nulas restricciones normativas, cambios en la cantidad, estructura, funciones y/o costos del factor trabajo utilizado en el proceso productivo.” (Cisneros & Manuel, 2008)

7.2 Habilidades blandas

Según Salamanca (2009) las habilidades blandas son un conjunto de habilidades que permiten a los profesionales comunicarse mejor en el trabajo, que van desde el dominio del idioma, el liderazgo y el trabajo en equipo (Salamanca, 2009).

Por otro lado, según Mujica (2015) dice que son atributos que ayudan a una persona a comunicarse de una mejor manera con las demás personas, a menudo enfocándose en el trabajo y en algunas cosas del día a día (Mujica, 2015).

Goleman (2020) cataloga a estas habilidades como inteligencia emocional y considera que esta determina la capacidad de adaptabilidad frente a situaciones nuevas suscitadas en los diferentes contextos de la vida del hombre: laboral, educativo, personal, entre otros. (Goleman, 2020)

7.3 Habilidad

Según la definición dada por la RAE. “Habilidad es una capacidad que se sabe hacer con destreza”. Por otro lado, Barbara Knapp (1963) la define como “Una capacidad que se adquiere por aprendizaje de producir resultados, ya previstos con el máximo de certeza y con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (Knapp, 1963).

7.4 Habilidades Interpersonales

En cuanto a las habilidades interpersonales, uno de los autores las define como “Un conocimiento y un compromiso recíproco fundados en las interacciones que dan lugar a formas específicas de confianza entre los compañeros” (Grossetti, 2009). Con lo que se puede decir que las habilidades requieren comunicación y de personas para poder practicarse.

7.5 Habilidades Técnicas

“La habilidad técnica es la capacidad de usar herramientas en un lugar especializado, es el tener conocimientos y habilidades en actividades que depende de métodos y procedimientos. Por lo que requiere el saber usar ciertas herramientas y técnicas específicas” (González & González, 2016)

7.6 Habilidades conceptuales

“Las habilidades conceptuales conocidas también como estratégicas o intelectuales. están conectadas con la creación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, la creación de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa” (Duque, 2014)

7.7 Habilidades sociales

“Las habilidades sociales son conductas que le permiten al individuo tener un mejor desarrollo en un contexto individual o interpersonal expresando lo que sienten, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación.” (Caballo, 2005).

7.8 Iniciativa

“La iniciativa es la actitud de adelantarse a los demás al momento de hacer alguna acción. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.” (Alles, 2002).

7.9 Liderazgo

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en todas las demás funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca a las personas.”
(Chiavenato, 2001)

7.10 Sociabilidad

“La sociabilidad puede pensarse como la abstracción de la socialización, que tiene un carácter de juego y puede presentarse como la más transparente de las relaciones sociales, pues se realizaría entre personas iguales” (Aldaya, 2019).

7.11 Trabajo en equipo

Según Jon Katzenbach y Douglas Smith (1998) el trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, que están alineadas a un mismo propósito, el cual es un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida (Tovar, 2010). Por ejemplo, Gros afirma que el trabajo en equipo o colaborativo (2000, como se citó en “El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura”, 2017) es un proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, y cómo dividir el trabajo o tareas a realizar. La comunicación y la negociación son claves en este proceso. (Revelo, Collazos, & Jiménez, 2017)

8. Marco Teórico

El conocimiento está clasificado en dos tipos, habilidades blandas y habilidades duras. Las blandas son conocimiento en la mente humana y son difíciles de formular y compartir naturalmente. Estas habilidades están unidas a acciones y experiencias, incluyendo idealismo, valores y emociones. Todas las compañías deben usar estas habilidades de los empleados para compartir conocimiento y seguir aprendiendo. Los negocios y compañías se vuelven más creativas, innovadoras y lideran en la era de la educación. Una compañía puede facilitar el manejo y el uso de conocimiento tácito que está en el subconsciente de la mente de cada empleado con un enfoque integrado y compartido para maximizar tiempo y procesos, por ende, esto se verá reflejado en las ganancias o utilidades de esta.

Estos dos tipos de habilidades son bastante diferentes, ya que, las duras se desarrollan principalmente en el trabajo y las actividades relacionadas con el trabajo, mientras que las habilidades blandas respectan a la experiencia y por así decirlo, se llevan más de la mano con la forma de ser de las personas. Para poder entender un poco más acerca de las habilidades blandas, es necesario explicar de dónde nacen, cómo se desarrollan y tener en cuenta todo sobre sus bases teóricas, es decir todas las teorías que se han presentado y han venido evolucionando a través de cambios y adaptaciones que se han dado con el tiempo, debido a las nuevas herramientas y conocimientos que ayudan hacer una mejor idea sobre estas.

8.1 Habilidades Personales

La comunicación efectiva es cuando la información compartida entre los integrantes de la organización contribuye al éxito de esta, es decir, ayuda en el proceso de la comercialización de los productos o servicios que ofrece, donde se cumplen características de comunicación donde la información se brinda es completa, clara y codificada de manera adecuada utilizando los canales de comunicación correctos de acuerdo a lo establecido por la empresa para mayor efectividad, dentro de esta habilidad, se desarrolla una amplia gama de actividades como la escritura, conversación y lenguaje corporal.

La importancia de la comunicación efectiva es que ayuda a construir y fortalecer las buenas relaciones de trabajo, además, ayuda a cohesionar los equipos estableciendo un espacio y un medio para la innovación para que la nueva información, hallazgos o ideas puedan circular eficazmente dentro de la organización. Desde el punto de vista profesional, la comunicación efectiva ofrece el saber cómo trabajar y colaborar con los compañeros de

trabajo, también, apoya en la toma de mejores decisiones para situaciones de conflicto o situaciones estresantes.

En cuanto a la comunicación de apoyo, es una comunicación que busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en el que intentan resolver un problema, esta permite comunicar información que no es halagadora o resolver un tema difícil con otra persona y, durante el proceso, mejorar la relación entre estas. La meta de la comunicación de apoyo no es simplemente agradar al otro o presentarse como una buena persona; este tipo de comunicación es tan amplia que puede explicarse mejor de acuerdo con sus ocho atributos según el libro “Desarrollo de habilidades directivas” (Bonifaz, 2011).

La comunicación de apoyo debe ser congruente, las afirmaciones verbales deben ser honestas y acordes con los pensamientos y sentimientos. También debe ser descriptiva, la cual está centrada en describir un suceso objetivo, describir su reacción ante este y sugerir una alternativa. Esta debe estar ~~orientada~~ al problema y no a la persona, debe hacer hincapié en los problemas o cuestiones que pueden modificarse; de igual manera esta debe ser válida en cuanto a que las afirmaciones deben comunicar respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

8.2 Habilidades Interpersonales

En 1965, el psicólogo Bruce Tuckman, sostuvo que los equipos de trabajo pasan por cinco etapas de desarrollo las cuales inician en el momento en el que un grupo se reúne por primera vez, y se termina cuando se da por finalizado el proyecto. Cada etapa desempeña un papel vital en el rendimiento del equipo y en el desarrollo de estrategias de éxito. La primera etapa es la de “formación”, donde el equipo se muestra entusiasmado con sus demás

compañeros al verse involucrados en un nuevo proyecto estableciendo nuevas relaciones de trabajo. De igual manera, se establecen los intereses de todos los miembros del equipo, se trazan objetivos del proyecto, reglas, roles y demás; esta etapa se caracteriza por centrarse más que todo en los miembros del equipo que en el mismo proyecto en sí.

Luego, la segunda etapa es la de “tormenta”, se empiezan a denotar el peso de las responsabilidades del proyecto y se genera estrés dentro del equipo de trabajo. Dentro de esta etapa, los integrantes empiezan a conocerse realmente y es donde surgen desacuerdos y/o preocupaciones, incluso se pueden cuestionar los roles que se estipulan desde el principio, incluyendo la autoridad de los líderes del equipo. Sin embargo, esta etapa puede llegar a saltarse arrojando resultados positivos, puesto que cabe la posibilidad de que entre los miembros del grupo haya buen entendimiento y correcta delegación de tareas, lo que no permite el espacio de problemas. Lo ideal, es no saltarse esta etapa ya que es indispensable reconocer las fallas lo más rápido posible para que el problema no se siga expandiendo y no genere más malestar o pérdida de tiempo a los integrantes del equipo de trabajo.

Siguiendo con esto, se encuentra la etapa de normalización, donde las personas empiezan entenderse mejor entre sí e identifican las fortalezas de cada integrante, por lo que, para esta, todos los miembros trabajan como equipo. Por consiguiente, la siguiente etapa es la de ejecución, donde los miembros del equipo se encuentran motivados y cuentan con los conocimientos requeridos para una elaboración eficaz del proyecto y un trabajo ameno con los demás compañeros. Finalmente, llega la etapa de finalización, (es de resaltar que esta quinta etapa fue agregada por Tuckman 12 años después), es cuando el equipo se disuelve tras haber finalizado el proyecto. (Tuckman, 2015)

Otro factor determinante dentro de las habilidades interpersonales que son esenciales dentro de una organización es la capacidad de la gestión del estrés. Respecto a este, es de subrayar que las empresas toman diferentes medidas para evaluarla, también está clasificado como “síndrome de Burnout”. Este cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) toma como nombre de “test del estrés laboral”, el cual lo componen 22 ítems en forma de afirmaciones sobre sentimientos y/o actitudes del respectivo profesional en su cargo; el fin de este es medir el desgaste profesional tomando en cuenta la frecuencia e intensidad con la que se sufre el Burnout. Por otro lado, también existe otra herramienta de la OMS que mide el estrés laboral dividido en 25 preguntas que a su vez permite evaluar el clima y la estructura organizacionales.

8.3 Tablero Teórico

A través de la tabla 2, se aborda el tablero del marco teórico para simplificar y organizar la información por medio de segmentos como autor, teoría y estrategias utilizadas.

Tabla 2 Tablero teórico

Autores	Teoría	Estrategia que desarrolló
Cannon-Bowers et al.(1995)	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo en equipo es multidimensional ● Trabajo en equipo varía según el entorno 	Se hizo un análisis en donde se buscó saber cuáles eran las competencias del trabajo en equipo con el fin de nombrar las dimensiones de este, en donde se Encontraron 8 dimensiones.
Harold Lasswell (1948)	En investigaciones de Serrano, El paradigma de Lasswell describe un acto de comunicación, el cual define: quién lo dijo, qué se dijo, en qué canal está dicho, a quien se le dijo, y con qué efecto se dijo. (2018)	La estrategia que se realizó fue realizar una encuesta donde se le preguntaba a las personas cuáles eran los pasos a seguir para que hubiera una comunicación efectiva.
Thomas Holmes y Richard Rahe (1967)	La escala del estrés de Holmes y Rahe es un instrumento sencillo, práctico y muy confiable para	Se media de la siguiente forma, se les pide a los pacientes que organicen una lista de eventos

	medir el nivel de estrés. A su vez, dicho nivel de estrés se convierte en un elemento para predecir posibles problemas de salud.	estresantes en el orden que más los afecte a ellos y esto les dará un resultado.
Fred E. Fiedler	Según una nueva investigación la Teoría de la efectividad de liderazgo: “El objetivo de este modelo era predecir la efectividad de los diferentes tipos de liderazgo. Para ello primero era necesario identificar correctamente el estilo de liderazgo del líder y la situación dentro de la organización. Si se hacían coincidir correctamente estas dos variables, según Fiedler, los resultados estaban asegurados.” (Sánchez, 2022)	Se midió a través de los resultados que obtenían por medio encuestas, en las cuales se usaba las palabras alto, medio o bajo para saber cuáles eran las situaciones donde sabían manejar los conflictos y donde demostraban mayor liderazgo.
David Allen (2021)	Este sistema proviene de una idea sencilla: es más fácil para nosotros, los humanos, procesar información que almacenarla. Para facilitar el trabajo a nuestro cerebro, Allen aconseja capturar y recopilar todas las tareas e ideas, incluso las más pequeñas y locas, en un solo lugar. Puedes almacenarlos en un rastreador de tareas, en un correo electrónico o en las notas de tu smartphone. (Allen, 2015)	Según una nueva investigación se escribe el paso a paso y establece una fecha límite si es posible. Delega lo que puedas, completa las tareas que requieran menos de dos minutos de tu tiempo a la vez, y mueve las actividades con una fecha límite específica al calendario. (5 Técnicas Alternativas para Ahorrar Tiempo y Aumentar la Productividad, 2022)

(Elaboración propia a partir de la fuente consultada)

9. Marco Contextual

Con respecto al plano mundial, una de las mayores investigaciones que se llevó a cabo sobre las habilidades blandas fue la del Banco Interamericano de Desarrollo, que se hizo de 2008 a 2010, en la cual se buscó observar las habilidades blandas en los siguientes países: Brasil, Chile y Argentina, para poder establecer una relación entre la educación y la escolaridad para jóvenes en el contexto laboral (Bassi, Busso, Urzúa, & Vargas, 2012); asimismo, la Universidad de Angus en Escocia, efectuó un proyecto en 2011 donde tenía

como objetivo medir y evaluar las habilidades blandas, resaltando que el liderazgo y la conciencia del contexto, son esenciales para el desarrollo del trabajo personal y del empleo. (Kechagias, 2011)

Ahora hablando con respecto al contexto colombiano, no se han desarrollado muchos programas para evaluar las habilidades blandas, educación de mercado laboral, y los que se han desarrollado como STEP del Banco Mundial, se ha replicado en diversos países alrededor del mundo. Este programa evalúa principalmente la toma de decisiones, la intención hostil percibida por los demás, y las preferencias de tiempo (Pierre, Sanchez, Alexandria, & Tania, 2014)

Existen más investigaciones que estudian el desarrollo de las habilidades socioemocionales, pero no sobre las habilidades blandas; por ejemplo, Ternera y Martínez (2009) identificaron cuáles eran los niveles de habilidades sociales en estudiantes de Psicología que ingresaban a la Universidad de la Costa en Colombia, y se concluyó que sus niveles eran bastante bajos y que debían reforzarse. Por otro lado, se realizó una investigación en donde se buscó fortalecer habilidades para la vida, específicamente la resiliencia y buscar mejorar las competencias y la formación profesional. (Campo, 2009)

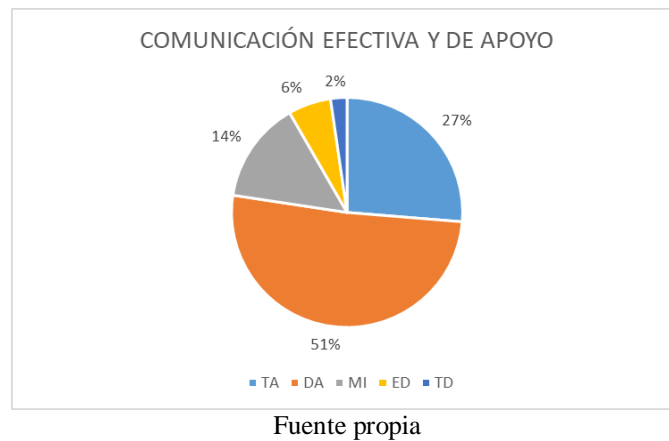
10. Resultados

Para analizar las habilidades blandas de los estudiantes de noveno semestre de la universidad ICESI se estudiaron diferentes habilidades para llegar a un resultado que validara cuáles son las que están más presentes en el proceso de búsqueda de prácticas, por lo tanto, se analizó la comunicación efectiva y de apoyo (Gráfica 3), Resolución de conflictos (Gráfica 4), Manejo del ahorro del tiempo (Gráfica 5), Trabajo en equipo (Gráfica 6) y Gestión del

estrés (Gráfica 7). Para ello, en la etiqueta de datos se refiere “TA” como Totalmente de Acuerdo, “DA” en De Acuerdo, “MI” Me es Indiferente, “ED” En Desacuerdo y finalmente “TD” Totalmente en Desacuerdo.

10.1 Comunicación Efectiva y de apoyo

Figura 2 Resultados de comunicación efectiva y de apoyo



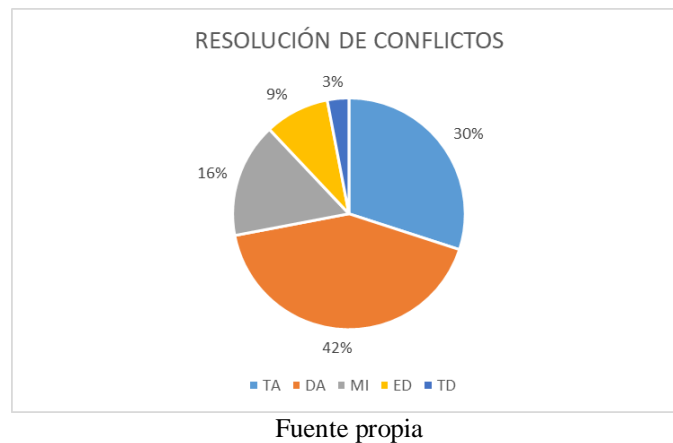
Teniendo en cuenta los resultados encontrados en la tabla 3, se puede observar que en un 51% de los estudiantes de 9no semestre cuentan con un gran desarrollo de esta habilidad; por otro lado, se tiene que el otro 27% está levemente de acuerdo con las afirmaciones de poseer la habilidad de comunicación, mientras que el 33% no la tiene tan desarrollada como sería de esperarse. De igual manera, se podrían utilizar algunas herramientas para mejorar la comunicación efectiva y así, obtener mejores resultados.

10.2 Resolución de conflictos

Por otro lado, en cuanto a los resultados de la resolución de conflictos detallando la gráfica 4, se denota que la mayoría de las personas (72%) que se encuentran con conflictos tienen las habilidades necesarias para asimilarlos pero no del todo desarrolladas, lo que demuestra, que los estudiantes tienen dificultades al momento de lidiar con conflictos, por lo

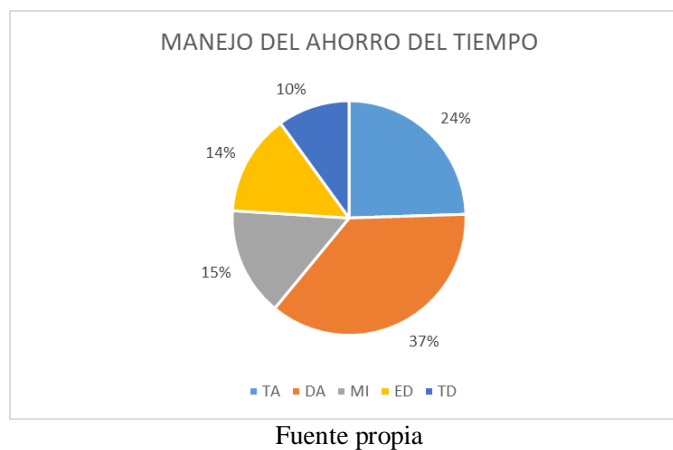
que estas personas no podrían ser buenos líderes o por consiguiente, buenos miembros de un equipo de trabajo, lo cual se podría decir que es la habilidad más importante.

Figura 3 Resultados de Resolución de conflictos



10.3 Gestión del tiempo

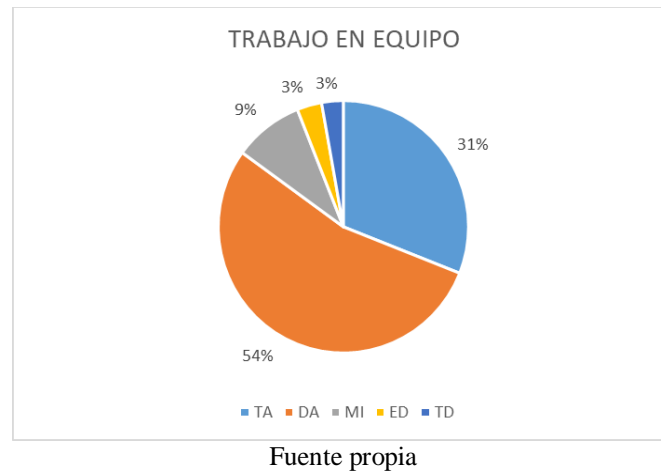
Figura 4 Resultados del Manejo del tiempo



Según la literatura disponible sobre gestión del tiempo, hay varias funciones y herramientas que ayudan a organizar este tipo de actividades para poder tener un mejor desempeño, sin embargo, en este caso según la encuesta realizada muchas de estas personas no usan estas herramientas, las cuales les facilitan y les ayudarían a manejar mejor su tiempo. Solo el 61% de las personas encuestadas conoce la importancia de lo que es gestionar adecuadamente el tiempo para ser productivos en sus labores.

10.4 Trabajo en equipo

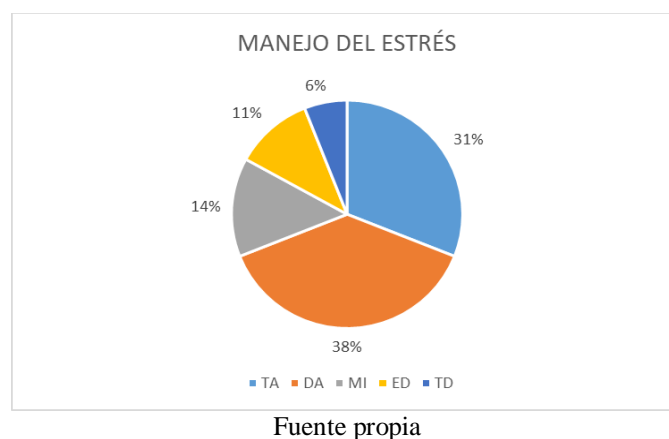
Figura 5 Resultados del trabajo en equipo



Con base a la encuesta realizada y a las herramientas de trabajo en equipo, se puede evidenciar que una de las competencias que mejor deja inculcada la universidad es el trabajo en equipo, ya que el 85% de los estudiantes de 9no semestre cuentan con esta habilidad. Sin embargo, el otro 15% también cuenta con esta habilidad, sin embargo, no es considerada suficiente o apropiada para rendir dentro de una organización.

10.5 Gestión del estrés

Figura 6 Resultados de la gestión del estrés



Finalmente, se obtuvieron los resultados de la gestión del estrés, el cuál es uno de los factores que menos está desarrollado por los estudiantes de 9no semestre, un 31% de los estudiantes, no saben de algunas herramientas que pueden ayudarlos a gestionar el estrés y no tienen esta capacidad tan desarrollada.

10.6 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, en la competencia de la comunicación efectiva y de apoyo se sugiere a las personas hacer una reflexión en cuanto a sus sentimientos y pensamientos para validar las barreras que no permiten que estas se expresen de forma entendible, asertiva y, sobre todo, respetuosa con los demás. De igual manera, más que una reflexión también es trabajo en equipo donde pueden poner a práctica estos ejercicios de validación con los demás integrantes y pedir retroalimentaciones al respecto sobre su manera de comunicarse, esto es aplicable para cualquier grupo social como equipos de trabajo, amigos, grupos estudiantiles, entrenamientos, iglesia y demás.

Por consiguiente, la competencia de resolución de conflictos va entrelazada con la competencia anterior, puesto que, si los estudiantes son capaces de comunicar de forma asertiva con lo que están o no de acuerdo, es una herramienta de prevención para evitar los conflictos, sin embargo, esto no asegura por completo que no sucedan. Es normal e incluso necesario encontrar discordias dentro de los grupos u organizaciones debido al aporte de los diferentes puntos de vista de cada integrante, por lo que se sugiere emplear estrategias de escucha y mediación de conflictos para llegar a un acuerdo que beneficie al equipo, tratando de no perjudicar a los demás. Por otro lado, se sugiere que las personas tomen decisiones imparciales sin importar la cercanía de esta con la persona que se encuentra en conflicto, deberá apoyar el proceso de forma honesta.

Después de analizar la literatura y los diferentes autores, se descubrió que lo mejor que se puede hacer para gestionar el estrés es realizar pausas activas, crear rutinas que distraigan o cambien de ambiente para salir del factor estresante; de igual manera, se

recomienda hacer actividades extracurriculares, como deportes o diferentes modalidades de ejercicio que ayuden a mitigar esos impulsos. En otro orden de ideas, están las herramientas digitales que ofrecen los avances tecnológicos del siglo, incluso, durante la pandemia del COVID-19 surgieron aplicaciones que ayudaron a combatir el estrés y ansiedad del confinamiento, entre estas se encuentran:

Calm, una aplicación que ayuda a meditar y a regular el sueño, considerada como una de las más populares “Calm es un servicio gratuito que ofrece sesiones de meditación guiada de 3 hasta 25 minutos, en la que podrás aprender a relajar la mente”. (Orientación universitaria, Julio 2020). *Wysa*, por medio de inteligencia artificial ayuda a combatir problemas de pérdida de sueño, estrés y otras necesidades de bienestar y salud mental. *Simple Habit*, está hecha para personas que necesiten recordar o programar pequeños ejercicios de meditación durante el día para relajarse, reducir el estrés, aumentar su concentración e incluso dormir mejor. Por último, la aplicación *eQuoo*, creada para personas entre los 18 y 28 años, implementa juegos de ejercicios emocionales por medio de verdaderos profesionales de la salud mental como una nueva forma de prevención y terapia.

A continuación, respecto a la gestión del tiempo, se recomienda hacer uso de diferentes herramientas virtuales, como lo puede ser calendario Google, Trello, Notion y demás, estas propuestas están hechas por Mónica Ávila, coach en liderazgo personal y productividad. Estas, para evitar contratiempos en tareas, organizar actividades como citas o reuniones, y optimizar el tiempo para aprovecharlo al máximo. Por otro lado, para aquellas personas que no están familiarizadas con los medios digitales, se les sugiere llevar una agenda o calendario para programarse a sus quehaceres, se recomienda poner el calendario en un lugar visible como escritorio o noyero, y en caso de agenda tratar de llevarla a todas

partes para no perder u olvidar anotar los próximos eventos que se puedan programar en el transcurso del día.

Como última recomendación, en la competencia del trabajo en equipo se identificó que las personas deben estar dispuestas a interactuar con diferentes grupos de personas, por ejemplo la Universidad ICESI cuenta con diferentes grupos estudiantiles, por lo que se invita al estudiante a hacer parte de uno de ellos para mejorar esta competencia, o actividades extracurriculares de Bienestar Universitario como cultura y deporte para salir de la rutina extenuante del ambiente académico y rodearse de nuevas personas.

11. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio del formulario y sus respectivos análisis se puede concluir que los estudiantes de MIP, ADD y ENI que están próximos a buscar práctica:

Cuentan con la habilidad del trabajo en equipo, de acuerdo con los resultados es la competencia más desarrollada por los estudiantes y también la más importante. Por lo tanto, se puede decir que la Universidad ICESI fomenta la construcción de personas, es decir, instruye a sus estudiantes en valores que incentivan a ayudar a los demás integrantes de un equipo hacia la orientación del logro.

En cuanto a la comunicación efectiva y de apoyo, los estudiantes reconocen que es de suma importancia hacerse entender y escuchar a los demás. Esta habilidad se encuentra altamente desarrollada, por lo que sería muy acertado encontrar a un estudiante de estas carreras que dé retroalimentaciones objetivas, que se exprese sobre cómo se siente hacia ciertas circunstancias y se haga responsable de sus decisiones. También, tienden a afrontar

sus conflictos y a hacer todo lo posible para solucionarlos, se encontró que están dispuestos a compartir puntos de vista distintos y a aceptar sus errores, sin embargo, cuando estos no están involucrados en uno no les preocupa ayudar a sus integrantes a solucionarlo, es decir, no les interesa ser mediadores e incluso, se dejan sesgar por sus propios intereses o amistades para tomar partido y no ser arbitrarios al respecto.

Un dato relevante encontrado en los resultados es que la competencia menos desarrollada es la de la gestión y ahorro del tiempo. Como hallazgo importante, se identificó que los estudiantes están conscientes de la importancia de lo que es distribuir y aprovechar su tiempo, pero no hacen nada al respecto. Por lo que están dispuestos a lidiar con las consecuencias de realizar tareas bajo presión, con poco tiempo y estrés, incluso se podría decir que lamentablemente, es una situación muy normalizada en estas personas.

En consecuencia, el estrés hace parte consecutiva por la falta de distribución acertada de su tiempo, ya que estos estudiantes deben cumplir con sus deberes en un corto límite de tiempo. Es decir, se observa una correlación entre la competencia de la gestión y el ahorro del tiempo con la gestión del estrés. Incluso, se relacionan con el conocimiento que tienen los estudiantes de la importancia de estas, las herramientas que podrían ayudar y la indiferencia de hacer algo al respecto.

Finalmente, se puede concluir que los estudiantes de MIP, ADD, ENI que están en proceso de búsqueda de prácticas en el semestre 2022-2 cuentan con las habilidades blandas más importantes que se exigen en el mundo laboral, lo que confirma la calidad de estudiantes, docentes e institución (Universidad ICESI).

12. Anexos

12.1 Preguntas del formulario de google forms

Teniendo en cuenta que las modalidades de respuesta se basaron en la escala de Likert, en cómo se perciben los estudiantes y qué tan de acuerdo se sienten identificados con las afirmaciones del cuestionario.

Trabajo en equipo: 1. Me interesa establecer una base de acuerdos en el equipo antes de avanzar en el cumplimiento de las actividades. 2. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo. 3. Me gusta ayudar a forjar fuertes relaciones y cohesión con los demás miembros del equipo. 4. No temo en expresar mis opiniones frente a los demás. 5. Me preocupo por diagnosticar y aprovechar las competencias de los integrantes del equipo. 6. Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.

Comunicación efectiva y de apoyo: 1. Casi siempre expreso lo que quiero comunicar. 2. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo. 3. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas y soluciones. 4. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos. 5. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”. 6. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

Resolución de conflictos: 1. Cuando me veo involucrado en un conflicto le hago frente y hago todo lo posible por solucionarlo. 2. Evito hacer acusaciones personales, hago acusaciones objetivas. 3. Puedo compartir puntos de vista diferentes al mío. 4. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo. 5. Cuando se presenta un conflicto, normalmente soy el mediador. 6. Cuando se presenta un conflicto dentro de mi equipo no tomo partido, así sea mi amigo. Prefiero no sesgar mi juicio.

Manejo y ahorro del tiempo: 1. Suelo planificar mis tareas, no hago las cosas a última hora. 2. Uso aplicaciones de calendarios o agendas para organizar mis tareas y/o reuniones, hago listas de asuntos pendientes. 3. Creo que es importante usar herramientas que me permitan gestionar mi tiempo. 4. Le presto mucha importancia al tiempo de ocio que dedico al celular, por lo tanto, tengo horarios estrictos de su uso. 5. Me caracterizo por llegar puntual a mis reuniones. 6. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.

Manejo del estrés: 1. Hago listas para priorizar mis actividades. 2. Practico alguna técnica de relajación temporal, como respiración y relajación muscular. 3. Hago actividades extracurriculares para lidiar con el estrés. 4. Nunca descargo mi mal humor con los demás. 5. Puedo trabajar bajo presión. 6. Pido consejo a colegas/amigos/familiares para pensar acerca de mis problemas.

Link del google forms: <https://forms.gle/NJDFYtaYwgtWR8XS6>

13. Referencias

- Aldaya, V. R. (2019). *Sociabilidad y sensibilidad en Simmel. Reflexiones desde la fenomenología de la comunicación*. Mexico: Editorial Scielo.
- Allen, D. (2015). *Getting Things Done the art of stress-free productivity*. New York.
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alvarez, S. (2021). *Las claves de una conversación fructífera*. Editorial IESE INSIGHT.
- Banpro, O. (2018). *Liderando el cambio positivo*. Editorial Emotional Business.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina*. Estados Unidos: Editorial BID - Fondo de Cultura Económica.
- Caballo, V. E. (2005). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Editorial Siglo XXI de España editores.
- Campo, L. A. (2009). *Habilidades sociales en estudiantes de psicología de una Universidad privada de la Costa Caribe Colombiana*. Costa Caribe: Editorial Iberoamericana.
Obtenido de <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.2104>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Editorial McGrawHill.
- Chile, U. S. (21 de Abril de 2020). *Orientación Universia*. Obtenido de Orientación Universia: <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/5-apps-para-reducir-el-estres-y-la-ansiedad-durante-la-cuarentena-7247.html>
- Cisneros, & Manuel, A. I. (2008). *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo*. Mexico: Editorial Redalyc.
- Duque, H. (2014). *Autoestima en la vida familiar*. Editorial PIA SOCIEDAD DE SAN PABLO.
- Empresariales, U. P. (2016). *5 características de un equipo de trabajo efectivo en las empresas*. Editorial Panamericana.
- Gallegos, B. D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 109-120.
- Goleman. (2020). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*.
- González, J., & González, M. (2016). *FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EN EL BACHILLERATO TÉCNICO*. Editorial Didáctica y Educación.
- González, S. D. (6 de Mayo de 2022). *La mente es maravillosa*. (E. Sanchez, Editor)
Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-escala-del-estres-segun-holmes-y-rahe/>
- Grossetti, M. (2009). *¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas*. Barcelona: Editorial Redalyc.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Editorial MASS Project.
- Kliksberg, B. (1998). Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismos. *Revista Costarisense de Trabajo Social*, 4-23.
- Knapp, B. (1963). *La habilidad en el deporte*. Editorial La Galesa Editorial.
- León, J. A. (Diciembre de 2017). *Science Direct*. Obtenido de Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/journal/psicologia-educativa>
- Matus, O., & Gutierrez, A. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 32-40.

- Mujica. (2015). *DELFINO*. Obtenido de DELFINO: <https://delfino.cr/2022/04/las-habilidades-blandas-generan-un-entorno-laboral-mas-armonioso-y-creativo>
- Perú, C. (2015). *Connect americas*. Obtenido de Connect americas: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Pierre, G., Sanchez, M., Alexandria, V., & Tania, R. (2014). *STEP Skills Measurement Surveys Innovative Tools for Assessing Skills*. Editorial World Bank Group.
- Revelo, O., Collazos, C., & Jiménez, J. (2017). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Tecnológicas*, 118.
- Salamanca, J. M. (2009). *La importancia de las habilidades blandas*. Editorial EducAmerica.
- Serrano, A. S. (21 de Febrero de 2017). *Teoría de la comunicación efectiva*. Obtenido de Teoría de la comunicación efectiva: <https://andsolsa.medium.com/teoria-de-la-comunicaci%C3%B3n-efectiva-83df0ce16d5e>
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Santiago de Chile: Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Tovar, L. A. (2010). *MONOGRAFIA SOBRE TRABAJO*.
- Tuckman, B. (19 de Enero de 2015). *CEO LEVEL*. Obtenido de CEO LEVEL: <https://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>
- Urrutia, Andruccioli, & Sánchez. (2013). *COMPETENCIAS BLANDAS Y CALIDEZ EN ENFERMERÍA: DEFINICIONES, CONCEPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS*. Santiago de Chile.
- Vos, L. (2022). *TrackingTime*. Obtenido de TrackingTime: <https://trackingtime.co/es/productividad/tecnicas-de-ahorro-de-tiempo-aumentar-productividad.html>