

**MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PERCEPCIÓN SOBRE HABILIDADES BLANDAS EN REPRESENTANTES DE  
DIRECCIÓN ACADÉMICA, ESTUDIANTES DE ÚLTIMO AÑO Y UNO DE LOS  
GRUPOS DE INTERÉS DE LA FACULTAD DE GESTIÓN DE UNA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA, EN EL PERIODO 2019-I**

**PRESENTADO POR:**

**Rosa María, Chiarella Benites**

**Alicia Luz, Montalvo Valderrama**

**Vilma Beatriz, Tanillama Jiménez**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**ASESOR: Mag. Paul Morales Bustamante**

**LIMA –PERÚ**

**2019**

El presente trabajo lo dedicamos a Dios, por brindarnos lo necesario para hacer realidad nuestro sueño.

A mi esposo Edgardo Montero Sarmiento por ser mi compañero de vida, animarme en mis metas y siempre creer en mí.

Alicia

A mi esposo Marco Antonio Raygada Mares por acompañarme en todo lo que me propongo y a mi hijo Rodrigo por ser mi inspiración en esta aventura.

Rosa María

A mi esposo Carlos Villanueva Padilla y a mi hija Macarena por su amor, apoyo y comprensión, y a mi madre Vilma Jiménez por su gran ejemplo.

Vilma

## **AGRADECIMIENTO**

A todos nuestros docentes por su compromiso, tiempo, apoyo y motivación constante durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestros colaboradores Edgardo Montero y Rodrigo Zevallos por su apoyo y respaldo en el trabajo.

A la universidad y a las empresas que nos abrieron sus puertas y nos brindaron la información para el desarrollo de esta investigación.

A las diferentes personas que, en diferentes momentos de nuestra vida, a través de palabras y gestos nos ayudaron para el desarrollo de esta investigación.

Las Autoras.

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INDICE DE CONTENIDOS .....	iv
INDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 Situación Problemática .....	13
1.2 Pregunta de investigación .....	17
1.2.1. Pregunta general .....	17
1.2.2 Preguntas Específicas .....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general .....	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación .....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	27
2.2 Bases teóricas.....	32
2.2.1 Teoría de Inteligencias Múltiples de Gardner .....	32
2.2.2. Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman .....	36
2.2.3. Habilidades Blandas .....	42
2.2.3.1. Definiciones .....	42
2.2.3.2. Clasificación .....	48
2.2.4. Habilidades blandas para la Gestión.....	51
2.2.4.1 Comunicación .....	53
2.2.4.2 Negociación .....	54
2.2.4.3 Resolución de Conflictos.....	55
2.2.4.4 Trabajo en equipo .....	56

2.2.4.5 Liderazgo .....	57
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	59
3.1. Enfoque, alcance y diseño.....	61
3.1.1 Proceso de la Investigación .....	63
3.2 Matrices de Alineamiento .....	64
3.2.1 Matriz de Consistencia .....	64
3.2.2 Matriz de operacionalización de la variable Habilidades Blandas .....	66
3.3. Unidades de Análisis.....	69
3.4. Técnicas e Instrumentos.....	74
3.4.1. Técnicas.....	74
3.4.2. Instrumentos .....	75
3.5. Aplicación de instrumentos.....	77
3.6 Procedimiento de Análisis .....	79
3.6.1 Análisis de los datos .....	80
3.6.2 Codificación.....	82
3.6.3 Generación de explicaciones y teorías.....	83
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	85
4.1. Habilidades Blandas.....	85
4.1.1 Percepción de las habilidades blandas para los representantes de la dirección académica .....	86
4.1.2 Percepción de las habilidades blandas para estudiantes de último año .....	87
4.1.3 Percepción de las habilidades blandas para los representantes de uno de los grupos de interés .....	89
4.2. Habilidad de Comunicación.....	92
4.2.1. Percepción de la habilidad de comunicación para los representantes de la dirección académica .....	93
4.2.2. Percepción de la habilidad de comunicación para estudiantes de último año .....	94
4.2.3. Percepción de la habilidad de comunicación para los representantes de uno de los grupos de interés .....	95
4.3 Habilidad de Negociación.....	99
4.3.1 Percepción de la habilidad de negociación para los representantes de la dirección académica .....	99
4.3.2 Percepción de la habilidad de negociación para los estudiantes de último año .....	100
4.3.3 Percepción de la habilidad de negociación para los representantes de un grupo de .....	

interés.....	101
4.4 Habilidad de Resolución de Conflictos.....	103
4.4.1 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos en los representantes de la Dirección Académica .....	104
4.4.2 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos por los estudiantes de último año .....	105
4.4.3 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos en los representantes de un grupo de interés. ....	105
4.5. Habilidad de Trabajo en Equipo .....	107
4.5.1 Percepción habilidad de trabajo en equipo en los representantes de la dirección académica .....	108
4.5.2 Percepción habilidad de trabajo en equipo en los estudiantes de último año.....	109
4.5.3 Percepción habilidad de trabajo en equipo en representantes de uno de los grupos de interés.....	110
4.6 Habilidad de Liderazgo.....	112
4.6.1 Percepción de la habilidad de liderazgo en representantes de la dirección académica .....	112
4.6.2 Percepción de la habilidad de liderazgo en estudiantes de último año .....	113
4.6.3 Percepción de la habilidad de liderazgo en representantes de un grupo de interés .....	114
4.7 Coincidencias entre las percepciones de los representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y representantes de del grupo de interés .....	116
CAPITULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	120
5.1 Propósito .....	120
5.2 Actividades .....	121
5.2.1 Socializar la propuesta con docentes y estudiantes de último año: .....	121
5.2.2 Sistematizar la información recogida .....	126
5.2.3. Capacitación de los docentes y tutores .....	127
5.3. Cronograma de ejecución .....	129
5.4. Análisis costo beneficio .....	130
CONCLUSIONES .....	137
RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFIA .....	144
ANEXOS .....	148
ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	148

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA .....	150
ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE UNO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS DE INTERÉS .....	153
ANEXO 4: GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL EN ESTUDIANTES DE ÚLTIMO AÑO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA .....	157
ANEXO 5: MALLA CURRICULAR DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN .....	160
ANEXO 6: PERFIL DE EGRESADO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN .....	161
ANEXO 7: LISTA DE CÓDIGOS ATLAS. TI .....	163

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	64
TABLA 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN.....	66
TABLA 3: REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA.....	69
TABLA 4: ESTUDIANTES DE ÚLTIMO AÑO.....	70
TABLA 5: REPRESENTANTES DE UN GRUPO DE INTERÉS DE LA FACULTAD.....	71
TABLA 6: TAMAÑOS DE MUESTRAS COMUNES EN ESTUDIOS CUALITATIVOS.....	73
TABLA 7: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	78
TABLA 8: TALLER DE HABILIDADES GERENCIALES I.....	121
TABLA 9: TALLER DE HABILIDADES GERENCIALES II.....	123
TABLA 10: TALLER DE HABILIDADES GERENCIALES III.....	124
TABLA 12: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EL MARCO DE LA COMPETENCIA PERSONAL.....	38
FIGURA 2: EL MARCO DE LA COMPETENCIA SOCIAL.....	40
FIGURA 3: MODELO ICEBERG.....	45
FIGURA 4: FIGURA DEL ÁRBOL.....	47
FIGURA 5: CLASIFICACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS.....	50
FIGURA 6: HABILIDADES DE GESTIÓN.....	52
FIGURA 7: MODELO CIRCULAR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	61
FIGURA 8: PRINCIPALES ACCIONES PARA IMPLEMENTAR UN DISEÑO FENOMENOLÓGICO.....	63
FIGURA 9: MAPA DEL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN UNIVERSIDAD Y EMPRESA.....	83
FIGURA 10: MAPA DEL ATLAS. TI CON LAS HABILIDADES BLANDAS ANALIZADAS.....	85
FIGURA 11: HABILIDADES BLANDAS.....	90
FIGURA 12: HABILIDAD DE COMUNICACIÓN.....	97
FIGURA 13: HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN.....	102
FIGURA 14: HABILIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTO.....	106
FIGURA 15: HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.....	111
FIGURA 16: HABILIDAD DE LIDERAZGO.....	115
FIGURA 17: MAPA DE LAS HABILIDADES BLANDAS MÁS VALORADAS.....	116
FIGURA 18: ESTUDIOS GENERALES.....	134
FIGURA 19: MODELO DE MALLA DENTRO DE LOS ESTUDIOS DE CADA FACULTAD, A PARTIR DEL QUINTO CICLO PARA LA FACULTAD DE GESTIÓN.....	135
FIGURA 20: ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS.....	136

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo describir las percepciones sobre habilidades blandas en representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada en el periodo 2019-1. Los participantes fueron cuatro representantes de la dirección académica, ocho estudiantes de pregrado y cuatro representantes de un grupo de interés de la facultad de gestión. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo con un alcance fenomenológico descriptivo, empleando el Atlas Ti para el procesamiento de los instrumentos aplicados. Los resultados evidenciaron que cada uno de los grupos estudiados tiene una percepción distinta sobre el nivel de importancia/utilidad y desarrollo de las cinco habilidades de gestión analizadas: comunicación, negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo. Se identificó que los tres grupos coincidieron en percibir como muy importante las habilidades blandas de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos; mientras que las habilidades de liderazgo y negociación no las consideran fundamentales para estudiantes de último año o egresados. Finalmente, se concluye que la percepción de los representantes de la dirección académica de la facultad sobre las habilidades blandas es que estas son importantes y se desarrollan en los talleres de habilidades de gestión de la facultad; sin embargo, estos no responden a las habilidades blandas requeridas por el mercado laboral según percepción de los estudiantes y del grupo de interés entrevistado, que es quien contrata a los egresados al término de su carrera universitaria. Por ello, la propuesta de mejora presentada pretende aportar al alineamiento del desarrollo habilidades blandas en la universidad con lo esperado por el grupo de interés.

**Palabras claves:** Habilidades blandas, gestión, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación, liderazgo.

## ABSTRACT

This study is focused on describe perceptions of soft skills of academic direction representatives, students of latest year and representatives of one stakeholder of a management faculty in a private university, on the first semester on 2019. The participants were four academic direction representative, eight students from both sex and four representatives of one stakeholder of the management faculty. The methodology employed was a qualitative focus with a phenomenological and descriptive approach, using Atlas.ti to process the information. The results evidenced that each group of subjects of study has a different perception about the level of importance/useful and also about the development of the five management skills analyzed: communication, negotiation, conflict resolution, teamwork and leadership. Otherwise all the groups of subjects of study, perceived as very important the skills of communication, teamwork and conflict resolution; meanwhile they don't consider leadership and negotiation as relevant as the others. It concludes that the perception of academic direction representatives of management faculty is that soft skills are important and the faculty develops them in management workshops. However, they aren't aligned to soft skills required from marketplace, from the perception of the students of latest year of management faculty and form the perception of one of the stakeholders that hire them and know about the reality; that's why the proposal of this research work aims to reduce that gap.

**Key words (soft skills, management, communication, conflict resolution, teamwork)**

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación Problemática:

A nivel mundial, la escasez de talento registra los niveles más altos en 2018, lo cual fue evidenciado por Manpower en su estudio sobre escasez de talento, refiriendo que de 39,195 directivos de empresas en 43 países el 45% afirma no encontrar el talento que requiere, debido a que necesitan la combinación idónea de capacidades técnicas y fortalezas humanas o habilidades blandas, siendo la comunicación, colaboración y resolución las más relevantes. La importancia de estas últimas radica en que evitarán la sustitución por automatización y potenciarán las competencias tecnológicas. (Manpower, 2018)

A nivel de Latinoamérica, encontrar talento también es un gran reto, así lo menciona Flores (2014) en su publicación en Latin Trade, en donde evidencia la brecha entre la tasa de desempleo en los jóvenes y la dificultad para conseguir talento por las empresas, ambos indicadores se vienen incrementando hacia el 2018 en 19.6% y 43% respectivamente.

Una de las causas de este fenómeno es que la educación ha quedado postergada en el tiempo, enfocándose aún en conocimientos y no en el desarrollo de las competencias relevantes para la inserción de sus egresados en el mundo laboral; la enseñanza sigue estando centrada en el maestro con aprendizajes de carácter

memorístico, evidenciando que los programas educativos en general carecen de articulación alguna con las estrategias empresariales.

Así, Flores (2018) refiere que en América latina “mientras el 72% de las instituciones educativas cree que sus nuevos licenciados están preparados para trabajar, solamente el 42% y 45% de los directivos y licenciados respectivamente cree que ha recibido la formación adecuada” (p. 36)

En México, Guijosa (2018) resalta una investigación realizada en Estados Unidos, por Learning House en colaboración con Future Workplace, a 600 directivos en agosto del 2016 donde el 52% de los empleadores siente que hay una brecha de competencias entre lo que su empresa necesita y las habilidades blandas desarrolladas en el postulante y el 35% culpa de ello a la educación superior. También menciona que el 43% de los empresarios no propicia algún tipo de sinergia o colaboración con la educación superior. Además, los empresarios refieren que la vida útil de alguna habilidad utilizable en la empresa es menor a cuatro años, ello demuestra la rapidez con la que se mueven las organizaciones, y la habilidad de adaptación al cambio que deben poseer los empleados.

Asimismo, el Foro Económico Mundial (2016) en su proyecto sobre reducir el desfase de habilidades, revela que “para el 2020 el 35% de habilidades demandadas en

los trabajos, en todos los sectores van a cambiar” (p.12). Para ello han liderado un proyecto, reuniendo a la empresa, el gobierno y la educación, enfocados en alinear la educación con las necesidades que tendrá la empresa en el futuro. Es importante que los sistemas educativos sigan el ritmo de las demandas del mercado laboral para cerrar la brecha. Hoy el mercado laboral viene sufriendo cambios drásticos debido a la revolución tecnológica, cambios demográficos, variación de modelos de negocio y la evolución natural del trabajo en sí. Esto indica que la brecha sería mucho mayor y que el problema seguiría creciendo, de allí la necesidad de investigar sobre las habilidades blandas.

Ante esta situación, en el Perú el mundo laboral también sufre los efectos de la globalización, la incursión de la tecnología y los nuevos modelos de negocio. ISIL (2018) en una de sus publicaciones refiere que, de 301 directivos, el 79% otorga mayor valor a las habilidades blandas que a las habilidades cognitivas en un proceso de selección. Con respecto al personal recién contratado, indican que el 52% de ellos tienen poco o nada desarrolladas las habilidades blandas, por ello es que las empresas asignan muchos recursos en la formación de éstas. (ISIL, 2018)

Reforzando esta posición, el estudio de DBM de la percepción de empleadores y estudiantes sobre el ingreso al mercado laboral, el 60% de directivos peruanos considera que los egresados no tienen habilidades blandas desarrolladas, mientras que el 84% los estudiantes piensan que sí las tienen. Con respecto a la escasez de talento, mientras la empresa considera que los estudiantes no tienen habilidades blandas, los

estudiantes perciben no contar con los conocimientos necesarios; así pues, mientras para la empresa es importante el mentor o coach, para el estudiante es importante el diplomado y las maestrías. (Lee Hecht, 2014)

Asimismo, en la investigación realizada por la OCDE y el Ministerio de Trabajo del Perú se presenta el diagnóstico de competencias en el Perú al 2016, en donde se refiere que las empresas peruanas identifican que los graduados no poseen las competencias cognitivas, sociales y emocionales necesarias para el trabajo, y que “las empresas parecen poner mucha importancia en las competencias sociales y emocionales, como trabajo en equipo y perseverancia, de la misma manera que en las competencias técnicas.” (Lavado et al., 2015 citado en OCDE, 2016)

Los expertos coinciden que debe existir una sinergia y fuerte cohesión entre el sistema educativo y la empresa de modo que las universidades armen su currículo en función a las necesidades reales del mercado. De acuerdo con OCDE (2016), lo que “se necesita es garantizar una mayor sintonía entre las competencias desarrolladas y las necesidades del mercado”, (p.12)

Como se evidencia en la problemática internacional y nacional, la educación superior brinda poca importancia al desarrollo de las habilidades blandas en sus egresados, lo cual repercute en la percepción de la empresa privada sobre la ineficiencia de los mismos en el mercado laboral actual.

Esto sucede debido a que el enfoque de la educación superior continúa centrándose mayormente en los contenidos, dejando de lado los cambios drásticos por los que viene atravesando el mundo laboral. Ante ello, se hace necesario un nuevo perfil de egreso de los estudiantes de gestión, donde se dé por sentado que los conocimientos ya vienen incorporados y lo que se busque sea el valor agregado, aquello que no puede ser reemplazado por la tecnología, siendo posible lograrlo solo a través de las habilidades blandas.

## **1.2 Pregunta de investigación**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿De qué manera perciben las habilidades blandas los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

### **1.2.2 Preguntas Específicas**

¿De qué manera perciben la habilidad blanda de **comunicación** los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

¿De qué manera perciben la habilidad blanda de **negociación** los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

¿De qué manera perciben la habilidad blanda de **resolución de conflictos** los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

¿De qué manera perciben la habilidad blanda de **trabajo en equipo** los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

¿De qué manera perciben la habilidad blanda de **liderazgo** los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?

¿Cuáles son las coincidencias entre las percepciones sobre habilidades blandas en los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los

grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el periodo 2019-I?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Describir la percepción de las habilidades blandas de representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y representantes de uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la percepción de la habilidad blanda de **comunicación** de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

Identificar la percepción de la habilidad blanda de **negociación** de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

Analizar la percepción de la habilidad blanda de **resolución de conflictos** de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

Describir la percepción de la habilidad blanda de **trabajo en equipo** de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

Especificar la percepción de la habilidad blanda de **liderazgo** de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

Identificar las coincidencias entre las percepciones sobre las habilidades blandas de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima en el periodo 2019-I.

## 1.4 Justificación

El presente trabajo se justifica en tanto indaga sobre las percepciones de las habilidades blandas en los tres grupos de sujetos de estudio con respecto a su importancia y desarrollo, para describir una de las problemáticas más vigentes de los egresados universitarios al insertarse en el mundo laboral.

Por ello, la investigación tiene relevancia en el entorno universitario actual por distintos motivos:

**A nivel teórico**, la mayoría de los estudios referenciados en este trabajo de investigación reflejan que la formación universitaria no prepara a los estudiantes con las habilidades blandas necesarias para enfrentar el entorno laboral, por lo que el presente estudio busca contribuir con una aproximación científica desde la percepción de los distintos grupos de sujetos de estudio involucrados con la finalidad de seguir mejorando la calidad de la formación universitaria.

**A nivel social**, se justifica por la influencia que tiene la formación integral de los profesionales en el éxito de una empresa y, al mismo tiempo, en la economía del país. En la medida que los egresados sean más competentes para enfrentar los continuos cambios a los que la sociedad se encuentra expuesta, su nivel de adaptabilidad será mejor y tendrán mayor cantidad de herramientas para su perfeccionamiento laboral y personal.

**A nivel práctico,** se evidencia la necesidad que tanto la empresa como la universidad trabajen en sinergia; el acercamiento de las universidades hacia el mercado laboral asegurará el alineamiento que deben tener éstas con las necesidades de su entorno, siendo las empresas las principales demandantes de los egresados.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Se muestran tesis internacionales y nacionales de los últimos cinco años relacionadas con el presente trabajo, cuya relevancia radica en las distintas líneas de investigación que poseen, las cuales van desde el desarrollo de habilidades blandas hasta la repercusión de éstas en el entorno laboral.

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Granada, G. (2018) en su tesis “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos” de Quito – Ecuador, busca evaluar las siguientes dimensiones del servicio al cliente: lo tangible, la seguridad, la empatía, la capacidad de respuesta y la fiabilidad, presentando una comparación entre seis empresas.

La tesis tiene una fase cuantitativa donde se realiza un mínimo de 43 encuestas por cada empresa, y en su fase cualitativa se realizaron entrevistas a través de una matriz comparativa del análisis de discurso a personas calificadas sobre la percepción de la experiencia al cliente. Entre sus principales conclusiones nos muestra cómo la empatía tiene un valor en la experiencia del cliente, siendo esta más considerada que las demás variables.

Este resultado muestra la importancia que tiene el desarrollo de habilidades blandas frente a otras características de los servicios ofrecidos por distintas industrias, y que brinda una aproximación a lo que las empresas de servicio pueden requerir de sus colaboradores.

Por otro lado, Bécart, A. (2015) en su tesis doctoral “Impacto del Coaching en el desarrollo de competencias para la vida” realizada en Sevilla, España, investiga cómo influye el coaching en el desarrollo de habilidades blandas, las cuales son llamadas habilidades para la vida según UNESCO, en estudiantes universitarios

La metodología de esta investigación se basa en tres estudios empíricos para conformar un diseño mixto recomendado por Creswell, J. (2012): El primer estudio fue cualitativo exploratorio, donde se trabajó con base a 28 competencias desarrolladas en estudiantes beneficiarios de un programa de coaching en una corporación del Caribe en el 2014. El segundo estudio fue cuantitativo – descriptivo, basado en las competencias del Alfa Tuning para América Latina, donde se aplicó un cuestionario a 402 estudiantes, demostrando que el coaching permitía mejorar el desempeño de las 11 competencias sistémicas del programa. Y por último realizó un estudio cualitativo de tipo descriptivo – explicativo, aplicando entrevistas a estudiantes que procedían de los programas de coaching implementados en el Caribe. El resultado obtenido muestra evidencias del éxito en el uso del coaching como estrategia para desarrollar competencias para la vida de los estudiantes universitarios, y contribuir con la educación integral.

Los resultados de la investigación permiten incluir al coaching como una estrategia exitosa en el desarrollo de habilidades blandas en los programas universitarios basados en competencias, y extrapolar los resultados a universidades peruanas.

Los dos estudios anteriores muestran los ámbitos donde esta investigación busca profundizar sobre las habilidades blandas, pero es importante encontrar la relación entre los espacios de universidad y empresa.

En esta línea, Salazar, C. y Olgún, C. (2014) en su tesis “Formación integral: una mirada desde los intereses de los estudiantes universitarios de la Universidad del Bio Bio – Chile” recogen las necesidades e intereses de los estudiantes de educación superior para implementar mejoras en el programa de dirección de empresas. Para este estudio se realizó un análisis de tipo descriptivo donde se hizo una revisión teórica analizando los distintos conceptos y teorías sobre temas que competen a los intereses de los estudiantes, aplicando un cuestionario y luego clasificando los resultados en subgrupos.

Los resultados indicaron que los intereses son distintos según el área de estudio, pero en su mayoría los criterios relacionados con la competencia genérica “Capacidad para Comunicarse” fue un interés común.

Cuando la universidad no logra cubrir estas expectativas del mercado, la empresa invierte en la formación (proceso relacionado estrechamente al reclutamiento y la selección). Al respecto se han desarrollado estudios como el de Rodríguez, P. (2014), que en su tesis doctoral “Efectos de la Formación en los resultados de las Empresas, el caso de Álava (país vasco)”, evaluó el impacto de la capacitación en los resultados de las empresas, tanto como el control del efecto de la formación en los resultados empresariales.

Esta fue una investigación cuantitativa, siendo en una primera fase correlacional, para luego ser explicativa de tipo estadístico – inductiva causal. Para realizar el análisis de la relación entre el desempeño financiero y la inversión en capacitación, se controlaron las características de la empresa y en el resultado se ratificó que el impacto de la inversión en capacitación en el desempeño financiero es estadísticamente significativo y muestra lo relevante de la capacitación como ventaja competitiva, demostrando la relación directa entre la formación (que incluye conocimientos y habilidades) y los resultados de las empresas.

Si bien las investigaciones sobre habilidades blandas tiene muchas áreas para profundizar, la bibliografía consultada, se basa en estudios realizados sobre la formación y evaluación no sólo en ámbitos académicos como las investigaciones de Bécart, A. (2015) y Salazar, C. y Olguín, C. (2014), sino también en el ámbito empresarial, donde Granada, G. (2018) y Rodríguez, P. (2014) demuestran que es una ventaja competitiva para la misma empresa, brindando precedentes de la importancia

de estas habilidades blandas para distintos públicos, los cuales buscan solucionar una aparente carencia de estas habilidades y así lograr los perfiles adecuados para cubrir la demanda del mercado laboral.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En relación con el estudio de habilidades blandas en las empresas en el contexto nacional, la tesis de maestría de Aparicio, M. y Medina, J. (2015) “Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo”, realizada en Lima, Perú, analizó las percepciones del personal de recursos humanos con relación a las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para un desempeño óptimo.

La metodología empleada fue cualitativa, donde se realizaron entrevistas a los distintos especialistas responsables de dicha área. Este estudio postula que no sólo hay una búsqueda de conocimientos sino también una alta demanda del manejo de emociones dentro del ámbito de la gestión basándose en las teorías de Gardner y Goleman.

En la misma línea, Cruzado, W. (2019) en su tesis de maestría “Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte” de la sede Los Olivos, Lima, busca explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de los estudiantes de la UPN.

Esta investigación fue cuantitativa de tipo correlacional, teniendo como resultado que existe una relación entre las competencias desarrolladas y la empleabilidad de los estudiantes.

Esta investigación relacionó el desarrollo de habilidades y cualidades personales para cubrir las competencias de empleabilidad demandadas por el entorno laboral en el Perú, estudiando sólo el caso de la sede de Los Olivos de la UPN, pero contribuyendo a lo que plantea Aparicio, M y Medina, J (2015). Esto indica que el desarrollo de habilidades blandas, no sólo se da para un rol determinado dentro de la empresa, sino que la necesidad de desarrollarlas junto con los conocimientos se ha vuelto un requerimiento en el entorno laboral.

Entre los estudios realizados sobre habilidades blandas, uno de los principales desafíos ha sido la evaluación de estas, en este sentido Gallardo, E. (2016) en su tesis “Elaboración y validación de una escala para la medición de competencias en personal de mandos medios de empresas privadas” desarrolló una escala genérica de medición de competencias para el personal intermedio de las empresas privadas del país, cuyos resultados nos enmarcan en tres amplias áreas de medición de competencias: adaptación al medio ambiente, comunicación influyente y voluntad de trabajar en equipo.

Si bien este estudio refuerza las habilidades más valoradas en el entorno laboral, no se muestran estudios de posgrado que realicen la elaboración de estos instrumentos en el ámbito académico y permitir cruzar la información con la planteada en la investigación anterior.

Otro punto que despierta interés es la formación en habilidades blandas tanto en el ámbito académico como en el laboral. Tinoco, R. (2017) con su tesis “El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp, realizada, en Lima – Perú” analizó las opiniones del docente – empleado referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp, siendo este un estudio cuantitativo descriptivo, que arrojó como resultado que el talento humano se desarrolla de manera exitosa, resaltando la cultura organizacional, los valores y ganando además la ventaja competitiva por permitir a los empleados desarrollar nuevas habilidades y competencias. Por otro lado, uno de los puntos débiles fue la falta de capacitación, la ausencia de reconocimientos, así como la comunicación interna.

Un aporte que brinda esta tesis, habiendo sido realizada en la Universidad Corporativa, muestra aquello que valoran los docentes, siendo esta una mezcla de lo académico y lo laboral por la naturaleza de la Universidad.

Por su parte, Angulo, R. Barreto, R. Carmona, J. Cuba, T (2017) con su tesis “Implementación de una escuela de formación complementaria de habilidades profesionales en Lima –Perú” analizaron la factibilidad, viabilidad y rentabilidad de una escuela de formación complementaria de habilidades profesionales que desarrolle las competencias blandas necesarias para la empleabilidad, según lo que demanda el mercado laboral actual. De acuerdo con el propósito de la tesis, se utilizó la metodología Business Model Canvas, desarrollada por Osterwalder, A. (2009), dando como resultados la factibilidad y rentabilidad de la evaluación financiera, lo que aseguraría la viabilidad del proyecto.

Angulo et al. (2017) ve la formación desde la implementación de una escuela de formación complementaria en habilidades blandas, la cual resultó exitosa como complemento a la formación técnica, brindando evidencias de la necesidad de que ambas habilidades (técnicas y blandas) se desarrollen para la mejora de la empleabilidad.

Por otro lado, la tesis realizada por Palacios, R (2017) “Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, determinó la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, hallando una relación muy significativa entre ambas variables, utilizando una metodología cuantitativa donde la población muestra estuvo conformada por estudiantes, docentes y

administrativos, empleando instrumentos de medición como cuestionarios diferenciados para habilidades gerenciales y gestión estratégica.

Este estudio es importante para la presente investigación por la aproximación de tres actores (estudiantes, docentes y administrativos) de la misma manera que lo trabaja Tacchino, A. (2016), en su tesis doctoral “Perfil profesional del Ingeniero Industrial y comercial en una universidad privada: percepciones de académicos y empleadores realizada en Lima – Perú 2016”, la cual tuvo como objetivo describir las percepciones de académicos y empleadores sobre el perfil profesional del Ingeniero Industrial y Comercial de una universidad privada de Lima, la metodología utilizada fue cuantitativa descriptiva simple, que trabajó con una muestra de 100 informantes, (50 académicos y 50 empleadores). Los resultados estuvieron en torno a las competencias del plan de estudios, donde se priorizaron las generales como la comunicación integral, gestión de recursos y pensamiento crítico, para asegurar los procesos de toma de decisiones. También fueron percibidas como importantes las competencias técnicas, pero en menor medida.

Estas dos últimas tesis, muestran experiencias similares a las planteadas en la presente investigación, aunque en ese sentido la tesis de Tacchino, A. (2016) brinda una aproximación más cercana, ya que genera una relación entre la universidad y la empresa en torno a habilidades blandas, mostrando puntos de confluencia.

Como parte del marco teórico se tomaron como referencia las tesis internacionales y nacionales mencionadas anteriormente, que desarrollan diferentes aristas en relación a las habilidades blandas tanto en el ámbito universitario como en el entorno laboral.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teoría de Inteligencias Múltiples de Gardner**

Albert Einstein comenzó a hablar a los cuatro años y a leer a los siete, el maestro de música de Beethoven dijo que no tenía ningún talento para componer, Walt Disney fue despedido por el editor de un periódico por no tener buenas ideas, Isaac Newton tuvo malas notas en la escuela primaria ¿Cómo se explica que estos notables personajes hayan tenido problemas con los estudios? ¿Einstein es más inteligente que Michael Jordan? No se trata de saber cuán inteligente es una persona, sino de cómo esa persona manifiesta su inteligencia.

Para Gardner, H. (2016), psicólogo y educador norteamericano, la inteligencia “es la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada” (p.6). El autor, al referirse a la inteligencia como una capacidad, muestra que se trata de una destreza que se puede desarrollar, pues antes se creía que la inteligencia era algo innato e inamovible.

Gardner, H. (2016) cuestionó la visión unidimensional de la inteligencia, siendo insuficiente considerar solamente lógico matemática y lingüística como sus componentes, obteniendo al Coeficiente Intelectual (CI) como unidad de medición, y planteó la visión pluralista en la cognición. Los postulados de Gardner son producto de muchos años de estudio: pasando por la teoría cartesiana, que sustentaban que los niños nacen con conocimiento, hasta la teoría de Piaget, que indicaban que los niños no nacen con conocimiento, sino que lo construyen a partir del medio en que se desarrollan.

Gardner, H. (2016) inició los cuestionamientos sobre el coeficiente intelectual (CI) manifestando la existencia de inteligencias diferentes y se enfocó en el estudio del cerebro, argumentando que para identificar una inteligencia debía existir un conjunto exclusivo de zonas cerebrales que la gobernaran y regularan; en consecuencia, cada inteligencia se activaría de acuerdo con la necesidad de ciertos tipos de información.

Gardner postuló la Teoría de las Inteligencias Múltiples en el año 1983, donde señaló que los seres humanos tenemos ocho estructuras interconectadas e interdependientes asociadas a diferentes partes del cerebro y correspondientes a cada una de las llamadas Inteligencias Múltiples, desarrolladas de la siguiente manera:

- a) Inteligencia lingüística, es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, por vía oral y escrita. Consiste en pensar en palabras y usar el lenguaje para expresar y entender apropiadamente, así como el manejo de uso y significado de las palabras, su

orden, sonidos, ritmos en inflexiones, destreza en la lectura, escritura, leer poemas, historias. Además, se considera el uso de sintaxis, fonética, semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (retórica, explicación y metalenguaje). Las personas que tienen muy desarrollada esta inteligencia son los escritores, poetas, periodistas, oradores, entre otros.

- b) Inteligencia lógico-matemática, es la capacidad para razonar y utilizar el pensamiento lógico para entender causa y efecto, empleo de los números de manera efectiva, comprensión de esquemas, relaciones lógicas, abstracciones, cálculos numéricos, estadísticas. Las personas con alto nivel de esta inteligencia son capaces de razonar de forma deductiva e inductiva, relacionar conceptos, operar con conceptos abstractos, curiosidad por investigación y análisis, sistemas de símbolos, realizar experimentos, tales como los ingenieros, científicos, investigadores, matemáticos y otros.
- c) Inteligencia espacial, es la capacidad de pensar y percibir el mundo en imágenes, idearlo en tres dimensiones, pues permite abstraer imágenes externas e internas, recrearlas y transformarlas, además de recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran, decodificar la información gráfica. Esta inteligencia se relaciona con la sensibilidad del individuo frente al color, la línea, la forma, la figura, el espacio y las relaciones entre ellos. Se presenta más desarrollada en arquitectos, marinos, pintores, escultores, entre otros.
- d) Inteligencia musical, es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales, pensar en términos de sonidos, ritmos y melodías, producción de tonos y creación y reconocimiento de sonidos. Además del uso de instrumentos

musicales y el canto como medio de expresión. Aquellos que tienen desarrollada esta inteligencia musical tienen la habilidad de expresar emociones y sentimientos a través de la música.

- e) **Inteligencia corporal y kinestésica**, es la capacidad para usar los movimientos del cuerpo como medio de expresión, de ideas y sentimientos; la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de destreza, coordinación, equilibrio, fuerza, velocidad, así como la capacidad kinestésica y percepción de medidas y volúmenes. Se manifiesta en personas que destacan en deporte, danza, arte, cirujanos, trabajos de construcción, habilidades manuales, etc.
- f) **Inteligencia naturalista**, es la capacidad del entendimiento del mundo natural, incluyendo los animales, las plantas y los paisajes naturales. Interacción con las criaturas vivientes, reconociendo sus patrones de vida y las fuerzas naturales. Incluye habilidades de experimentación, observación, reflexión, cuestionamiento del entorno natural. Tienen desarrollada esta inteligencia los botánicos, ecologistas, veterinarios, paisajistas, entre otros.
- g) **Inteligencia Intrapersonal**: “es la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella. En su nivel más avanzado, el conocimiento intrapersonal permite a uno descubrir y simbolizar conjuntos complejos y altamente diferenciados de sentimientos.” (Gardner, 2016, p.189).
- h) **Inteligencia Interpersonal**: “es la habilidad para distinguir y establecer distinciones entre otros individuos y en particular, diferenciar sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. Examinada en su forma más elemental,

la inteligencia interpersonal comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo. En su forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos de los otros.” (Gardner, 2016, p.189).

Los tipos de inteligencias múltiples tienen relación directa con las habilidades blandas, por ejemplo, la inteligencia interpersonal es determinante para el trabajo de equipo, la comunicación y el liderazgo. De igual manera, la inteligencia lógico-matemática es indispensable para la resolución de problemas y el pensamiento estratégico.

Los párrafos anteriores muestran que, dentro de la lista de los tipos de inteligencias propuesta por Gardner, se encuentran las inteligencias interpersonales e intrapersonal, términos y conceptos que tiene relación directa con la Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman, descrita a continuación.

### **2.2.2. Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman**

Daniel Goleman, (2014) psicólogo y redactor científico, en el año 1995, acuñó el término de Inteligencia Emocional, definiéndola como:

“La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de

evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, pero no menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”. (Goleman,1995, p.36).

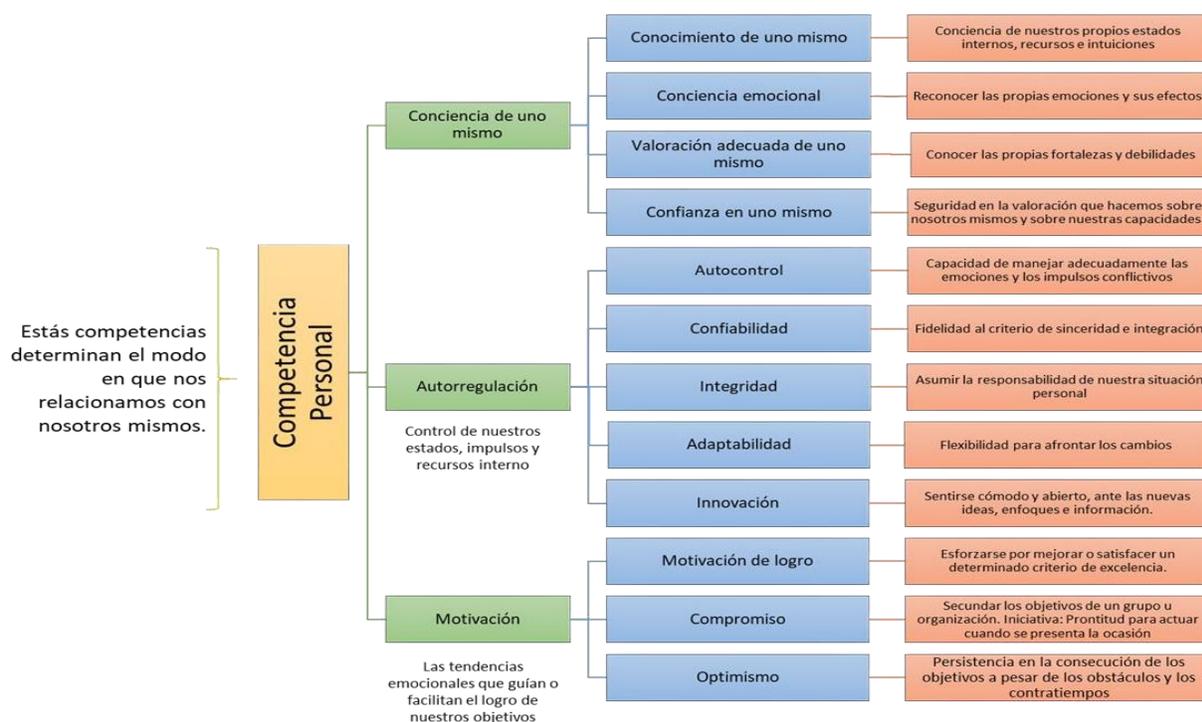
Basó su teoría en muchas investigaciones sobre el cerebro y la conducta, mencionando que existen centros cerebrales específicos para la inteligencia emocional que son completamente distintos a los del coeficiente intelectual, por ello la refiere como neurociencia afectiva.

Además, en su libro “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, postula que “una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman ,1988, p.31), ello implica una relación directamente proporcional entre inteligencia emocional y desempeño del individuo.

Asimismo, recalca que “nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de la que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación. Nuestra competencia emocional por su parte muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral” (Goleman, 1998, p.33)

Goleman (1988), tomó como base muchas investigaciones para su teoría, principalmente parte de los trabajos de Gardner sobre las Inteligencias Múltiples, enfocándose principalmente en las Inteligencias Intrapersonal e Interpersonal y por ello dividió la Inteligencia emocional en dos áreas, las cuales llama competencia personal, conceptualizada desde la inteligencia intrapersonal, siendo sus dimensiones: conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación, y competencia social, conceptualizada desde inteligencia interpersonal, siendo sus dimensiones: la empatía y las habilidades sociales, según se muestra en las figuras 1 y 2.

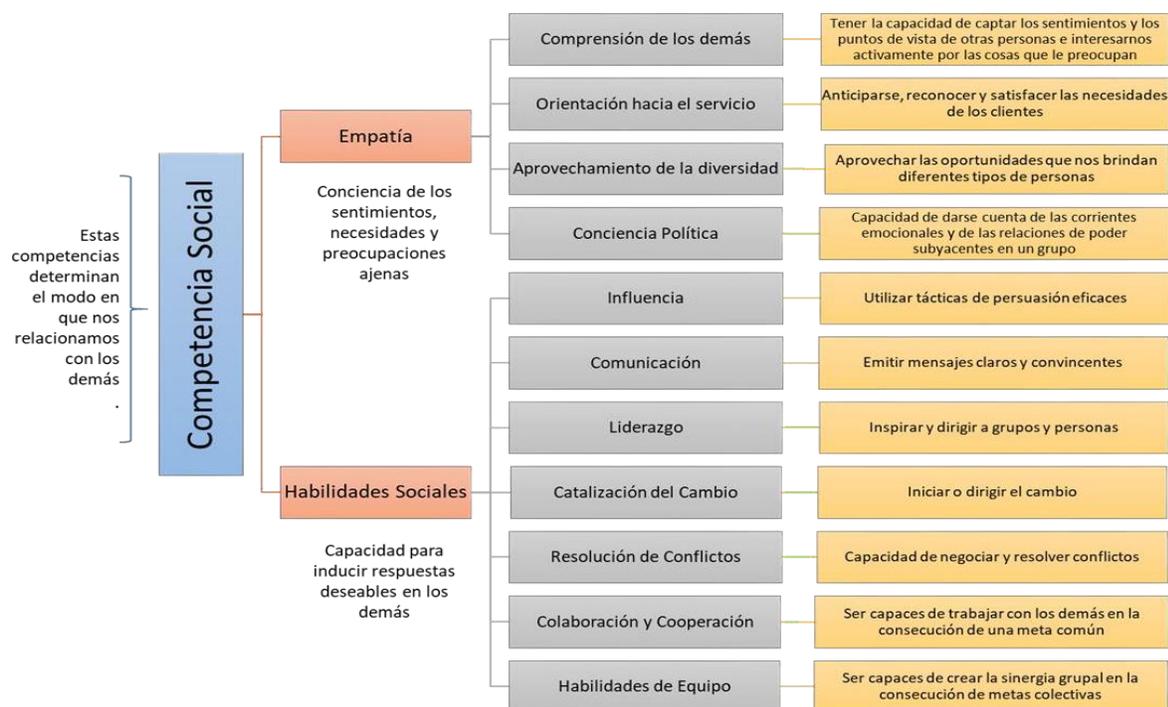
Figura 1: El marco de la competencia personal



Fuente: Goleman Daniel, 1998 "La práctica de la Inteligencia Emocional"



Figura 2: El marco de la competencia social



Fuente: Goleman Daniel, 1998 “La práctica de la Inteligencia Emocional”

Finalmente (Goleman, 1998, p.265) señala “que la Inteligencia Emocional, a diferencia de lo que ocurre con el coeficiente intelectual, puede mejorar a lo largo de la vida”, debido a la plasticidad cerebral, pues en la medida que exista una práctica continua, la inteligencia emocional se puede desarrollar.

Así, la inteligencia emocional tiene una relación directa con las habilidades blandas y, aplicada en el ámbito laboral, es en muchos casos determinante para hacer línea de carrera y hasta para permanecer en la organización, pues al tener las competencias intrapersonales e interpersonales bien desarrolladas, el trabajador logra una comunicación asertiva y eficaz, la misma que le permitirá relacionarse e integrarse

a los equipos de trabajo, en todos los niveles, lograr vínculos de relación con los demás y además contribuir a su liderazgo.

De igual manera, el gestionar las emociones permite, a través de la autorregulación, motivación y empatía, que la persona sea capaz de resolver conflictos o problemas que se presentan en su entorno de manera consciente y sin que éstos afecten su desenvolvimiento personal. Esto ocurre con todas las habilidades blandas, pues es un hecho que cada una de ellas está ligada a una o varias dimensiones de la inteligencia emocional de Goleman (1983).

Ante ello, dentro del campo empresarial, uno de los ámbitos de estudio de la presente investigación, es cada vez más importante que los empleados cuenten y desarrollen las habilidades blandas, de allí la importancia de identificar y potenciar sus fortalezas, para así lograr el mejor desarrollo, estabilidad y rentabilidad de la empresa.

### **2.2.3. Habilidades Blandas**

#### 2.2.3.1. Definiciones

En el artículo “La Fórmula del Talento”, Benavides (2017) presentó una metodología desarrollada por la consultora Talent Hunters, empresa dedicada a la búsqueda y selección especializada de personal, que surge después de haber evaluado a 16 800 personas en diversos procesos de selección de personal en Ecuador, llegando a la conclusión que se debe considerar la medición de cinco factores como parte de estos procesos, divididos en dos grupos: las habilidades duras (hard) y las habilidades blandas (soft).

Para Benavides (2017), las habilidades duras (hard skills) son las que ha adquirido la persona a través de una formación académica o autoformación, es decir cognitivamente (conocimientos), y suma a ello la experiencia como producto de la aplicación de este conocimiento en las distintas actividades; mientras que, al hacer referencia a las habilidades blandas (soft skills) menciona que toman en cuenta la inteligencia emocional (capacidad para reconocer y manejar emociones propias y de los otros), la inteligencia racional (capacidad para resolver un problema, sea numérico básico, lógico o espacial) y las formas de comportamiento o rasgos de personalidad (actitud, carácter , conducta).

Este es el inicio en la búsqueda de información para llegar a una definición consensuada de habilidades blandas, que precisó la revisión de bibliografía que permitiera recopilar definiciones de las diferentes expresiones que se tiene de la

misma, entre ellas habilidades socioemocionales, habilidades blandas o competencias blandas, y con ello obtener una visión general de las interpretaciones actuales en esta temática.

Se encuentran múltiples definiciones de habilidades blandas propuestas por distintos autores, y estas varían una a otra, de acuerdo con el contexto en el que han sido desarrolladas. Por lo tanto, es posible encontrar definiciones que se entrelazan con las teorías de Gardner y de Goleman, por ejemplo: “habilidades sociales, intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para el desarrollo personal, participación social y éxito laboral” (Kechagias, 2011, p.33). Este autor menciona además que las habilidades blandas pueden ser aprendidas o desarrolladas y dentro de ellas menciona la comunicación, la capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios y la adaptabilidad, entre otras.

Los autores Haselberger, D., y Oberhuemer, P., Pérez, E., Cinque, M. y Capasso, F. (2010) sostienen que las habilidades blandas (soft skills) “representan una combinación dinámica de habilidades cognitivas y metacognitivas, habilidades interpersonales, intelectuales y prácticas y valores éticos. Las habilidades blandas ayudan a las personas a adaptarse y comportarse positivamente para que puedan enfrentar con eficacia los desafíos de sus vida profesional y cotidiana.” (p.73)

Ellos postulan que por lo general éstas se combinan con numerosas habilidades experienciales y agregan un valor extra a la competitividad, al enriquecer el valor

sinérgico, combinado a la vez con las "habilidades duras" (conocimiento) de la persona. A través de su estudio muestran que, como en muchos nuevos campos científicos, todavía no hay un consenso exacto sobre la definición del término habilidad blanda, pero sí de la mayoría de sus factores, pues estos sí están bien definidos con métodos de investigación establecidos y cuyos principales resultados incluyen características demográficas junto con la percepción de parte de los estudiantes de la importancia de las habilidades sociales para sus futuras carreras profesionales, así como su autoevaluación de las habilidades sociales con las que cuentan.

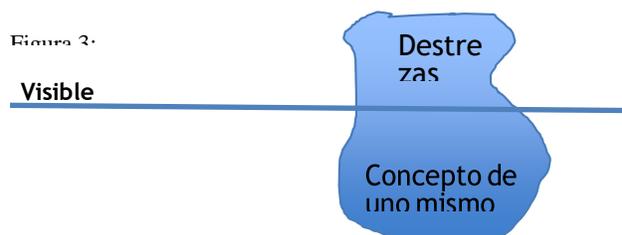
Además, remarcan que hay que tener en cuenta la pequeña diferencia entre los conceptos de habilidades y competencias. Para Haselberger et al. (2010), la mejor definición de estas últimas es la dada en el proyecto Tuning: "La competencia representa una combinación dinámica de conocimiento, comprensión y habilidades, tales habilidades son, por ejemplo, la capacidad de leer y comprender el contenido de un texto, pero también la capacidad de adaptarse continuamente a nuevas situaciones" (p.67). A través de esta definición se deduciría que el término competencia podría englobar tanto las habilidades blandas como las habilidades duras.

Bajo esta óptica, la autora Martha Alles (2017), experta en temas de gestión, plantea su propia teoría agrupando dentro del término habilidades blandas a los

conocimientos como destrezas, que son lo que una persona sabe hacer bien, y los conocimientos en sí mismos, que son lo que una persona sabe de un área en particular. Ello permite inferir que estaríamos hablando de las llamadas habilidades duras o cognitivas (Hard Skills), las cuales son más fáciles de desarrollar y evaluar (visibles).

Luego, Alles (2017) dentro de su conceptualización, denomina el término Competencia como el que engloba a las habilidades (destrezas) que tienen relación directa con las características de personalidad, a las cuales menciona como soft, expresando que “éstas se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito” (p. 40) y que Spencer y Spencer (1983) define más detalladamente como: valores/roles sociales, es decir la imagen que una persona proyecta a otros; lo que cree como importante de hacer o ser; la autoimagen definida como la manera en que una persona se ve a sí misma, sus rasgos habituales y los motivos que dirigen y mueven la conducta de las personas.

Alles (2017) se basa en Spencer y Spencer, para trabajar el modelo del iceberg como una clásica figura para representar el grado de dificultad en la evaluación y desarrollo de las personas, ya que estos dos grupos llamados por ella conocimientos y competencias pueden ser visibles (superior) y no visibles (inferior).



**No visible:**

**(Competencias: más difícil de evaluar y desarrollar)**

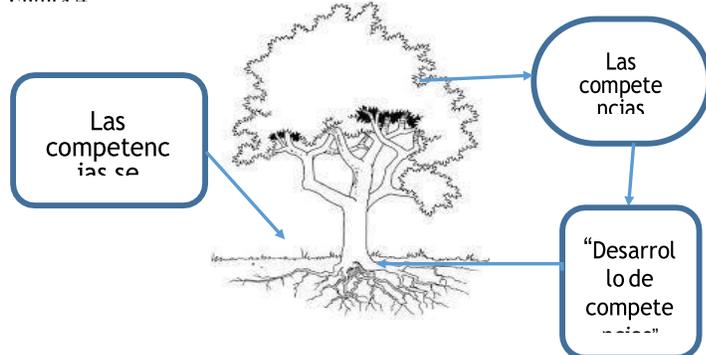
Fuente: Alles (2017)

Entre las competencias que integran la parte no visible del iceberg, se tiene a la ética, adaptabilidad a los cambios, conciencia organizacional, etc. A partir de este término, se empieza a hablar de competencia blanda, concepto muy usado por varios autores, pero su definición es casi homogénea con la de habilidades blandas, por ejemplo:

“Son las capacidades, disposiciones o destrezas necesarias para el desarrollo de una tarea de manera efectiva, en este sentido una persona será catalogado de poseer habilidades blandas cuando tiene comportamientos asertivos, escucha activa, empatía, autocontrol, respeto y deseos de contribuir, entre otros. Bajo este contexto serán las competencias blandas las que determinan en gran medida el desempeño laboral, asegurando el éxito laboral cuando éstas son puestas en práctica” (Vásquez y Velásquez, 2016, p. 15).

Además, Alles (2017) menciona que los comportamientos o conductas son la manera en que se puede visualizar a las competencias, puesto que ellas se encuentran en la parte más profunda de nuestra personalidad, para ello se vale del siguiente gráfico

Figura 4.



Fuente:

Es preciso notar cómo los conceptos vertidos por Haselberger, et al. (2010) sobre las habilidades blandas (soft skills) y por Alles (2017) sobre el término de competencias blandas, son parte de esta combinación dinámica que mencionan los primeros y que el segundo muestra a través de su gráfico del iceberg: cómo se complementan, la necesidad del ser humano de contar con ambas habilidades y que en conjunto sumados a otros desempeños son parte del éxito laboral.

### 2.2.3.2. Clasificación

Aquí se describe un conjunto de habilidades o competencias que han sido identificadas como habilidades blandas, también llamadas habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI o habilidades socioemocionales; se considera que estas habilidades son casi un 79% más valoradas que las habilidades técnicas cuando se dan procesos de selección y por ello es necesario conocer su clasificación (ISIL, 2018).

La clasificación dada a partir de los autores Haselberger, et al. (2010), mencionada dentro del proyecto ModEs y elaborada en conjunto por el IAT Instituto Andaluz de Tecnología (España), el CEFRIEL, el Politécnico di Milano Italia, el SBAT Escuela de Administración de Empresas Turība Letonia, el ITS Instituto de Estudios Turísticos Malta y el GEA College of Entrepreneurship Eslovenia, enlista una serie de habilidades y sus definiciones a partir de la revisión de diferentes fuentes.

Esta lista arrojó un total de 21 soft skills, que han sido validadas y revisadas dentro del consorcio del proyecto en primer lugar, para luego ser validadas por las empresas, por lo tanto, la lista y las definiciones de las soft skills clasificadas han sido sometidas a una validación tanto interna como externa, de acuerdo con criterios de validez, refiriéndose a si el significado de la habilidad está en línea con la realidad a ser definido; importancia, la relevancia de las habilidades en el entorno empresarial; e

inclusión de propuestas, tanto observaciones como modificaciones a las habilidades blandas incluidas en la lista preliminar, así como la posibilidad de agregar, eliminar o combinar habilidades.

A su vez, el proyecto ModEs contó con la colaboración de personas trabajando en el área de recursos humanos de las empresas y responsables de desarrollo profesional del personal de diferentes sectores, operando en España, Italia, Eslovenia, Letonia y Malta. De esta forma, un total de 246 empresas que operan en diferentes sectores de actividad en dichos países, han evaluado la importancia de las habilidades blandas (soft skills).

Además, un total de 35 expertos procedentes de los países que conforman este proyecto han determinado la importancia de éstas, su requerimiento y agrupación, de acuerdo con la afinidad de las acciones que puedan ser emprendidas para contribuir a su desarrollo.

Los perfiles de los expertos que participaron en esta etapa han sido principalmente del área académica, pertenecientes a grupos de investigación universitarios relacionados con la formación y desarrollo, el mundo empresarial y el área de consultoría, ya que muchos de ellos son profesionales en recursos humanos, expertos en contratación de empresas.

La clasificación realizada por el proyecto ModEs tuvo en cuenta tres criterios:

- 1.- Personal Skills o habilidades intrapersonales
- 2.- Social skills o habilidades sociales interpersonales
- 3.- Metodológicas, que reúne aspectos comunes entre las habilidades anteriores

Figura 5: Clasificación de Habilidades Blandas



Fuente: Haselberger et al. (2010)

#### **2.2.4. Habilidades blandas para la Gestión**

Al ser escenario de la investigación la Facultad de Gestión de una universidad privada de Lima, es pertinente tomar la clasificación que el proyecto ModEs plantea, la cual propone cinco habilidades directamente relacionadas con la Gestión y que además las clasifica dentro de la lista de las habilidades sociales. Estas son: Comunicación, Negociación, Resolución de conflictos, Trabajo en equipo y Liderazgo

El proyecto ModEs define las habilidades de gestión como “la capacidad de establecer metas y prioridades mediante la selección y distribución de las tareas y los recursos, el seguimiento de la evolución en la ejecución de esos objetivos y actuar sobre las desviaciones de lo inicialmente planteado que pueda ocurrir” (Haselberger et al., 2010, p.26)

Por otro lado, Alles (2015) en su “Diccionario de Competencias”, define la competencia (habilidad) de Gestión como:

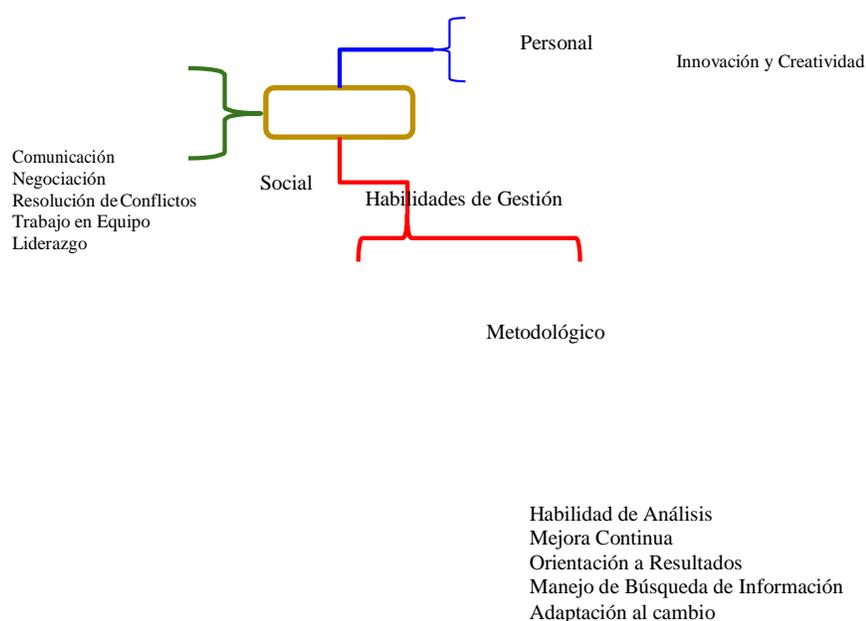
“La capacidad de orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia,

eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización” (p.178)

Este diccionario clasifica dicha competencia dentro de las específicas por áreas, pero recalca que cada lector puede considerar su propia clasificación, posicionando la competencia en alguna de las categorías de acuerdo con el contexto. Así, las cinco habilidades trabajadas en este estudio se ubican indistintamente dentro de esta clasificación.

En ambos casos la habilidad para la gestión implica la capacidad de orientarse al logro de los objetivos, administrando (planificar, organizar, asignar, priorizar, dirigir, ejecutar y controlar) los recursos organizacionales en el marco de un contexto para el logro de los objetivos y tomando acción sobre los riesgos que puedan surgir.

Figura 6: Habilidades de gestión



Fuente: Haselberger et al. (2010)

Para entender de mejor manera los comportamientos que definen cada habilidad, estas serán explicadas a continuación:

#### 2.2.4.1 Comunicación

De acuerdo con el estudio ModEs, comunicación es “la capacidad de transmitir ideas, información y opiniones claras y convincentes tanto verbalmente como por escrito, mientras escucha y es receptivo a la propuesta de otros” (Haselberger et al., 2010, p.16).

Para Alles (2015), es llamada Comunicación Eficaz y la define como la capacidad para entender y escuchar al otro, y poder transmitir clara y oportunamente, la información que los demás puedan requerir, para alcanzar con ello los objetivos de la empresa, además poder mantener canales de comunicación abiertos y contar con redes de contacto formales e informales dentro de la organización.

López, D. y Ramírez, A (2011) mencionan que la comunicación es la capacidad del ser humano de poder transmitir sus ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo con las normas de redacción de la lengua española (ortografía y gramática), utilizando de la mejor manera el vocabulario común y el vocabulario referido a su profesión. Además, los autores plantean una serie de ítems que posibilitan

una comunicación efectiva, entre ellos principalmente la capacidad de síntesis, elaboración de argumentos, razonamientos precisos y conclusiones, una verdadera comunicación interpersonal, que debe incluir escucha activa y comunicación asertiva.

Todos los autores mencionados coinciden en que la comunicación es la capacidad de interpretar y expresar conceptos, sentimientos, hechos y en general opiniones en forma oral (escuchar y hablar) y escrita (leer y escribir), y con ello interactuar de forma apropiada en diferentes contextos sociales, culturales o laborales.

#### 2.2.4.2 Negociación

Los autores Haselberger et al. (2012) definen la negociación como “la capacidad de argumentar clara y coherentemente y conciliar opiniones diferentes para llegar a un acuerdo que satisface a todos con el objetivo de lograr los objetivos propuestos” (p.18-19)

Es considerada también por Alles (2015) como una competencia (habilidad) específica por área y definida como la capacidad de convencimiento, utilizando argumentos, para mediante el razonamiento, acercar posiciones que tengan en cuenta todas las partes y objetivos organizacionales, sin dejar de lado las estrategias que permitan lograr acuerdos satisfactorios para todos.

#### 2.2.4.3 Resolución de Conflictos

Se reconoce esta competencia como la habilidad de actuar proactivamente con el propósito de solucionar problemas, buscando nuevas oportunidades o soluciones de cara al futuro, esto implica administrar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles, aplicar técnicas de planificación y control de procesos.

El proyecto ModEs la define como “la capacidad de gestionar conflictos, lo que significa estimular, regular o resolver conflictos. Entre dos o más partes”. (Haselberger et al., 2012, p.19)

Para Alles (2015), esta competencia blanda se conoce como Manejo de crisis y consiste en “la capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización” (p.182)

#### 2.2.4.4 Trabajo en equipo

La habilidad blanda llamada trabajo en equipo es también parte de la clasificación de habilidades sociales en el proyecto ModEs, el cual la definen como “la capacidad de construir relaciones de participación y cooperación con otras personas. Eso implica compartir recursos y conocimientos, armonizar intereses y contribuir activamente a alcanzar los objetivos de la organización”. (Haselberger et al., 2010, p.17)

Por su parte, Alles (2015) considera al trabajo en equipo dentro de la Gestión como una competencia (habilidad) específica, definiéndola como la capacidad para colaborar con los demás que forman parte de un grupo y trabajar con el propósito de alcanzar las estrategias de la empresa, trabajando en conjunto con todas las áreas, dejar de lado los intereses personales y anteponer los objetivos grupales. Para lograr un trabajo en equipo se debe tener expectativas positivas respecto a los demás, comprendiendo al equipo y manteniendo un buen clima laboral.

Fernández, F (2016), expresa que las empresas hace tiempo ya comprendieron las ventajas que trae trabajar en equipo, puesto que la contribución de un equipo a la búsqueda de resultados es más que los esfuerzos individuales, por ello sus integrantes deben estar dispuestos a trabajar coordinadamente y ello se aprende desarrollando técnicas o metodologías de trabajo grupal. Para ello deberá haber respeto mutuo, comunicación interna, y confianza. Hay otras habilidades blandas que apoyan para lograr un buen trabajo

en equipo, por ejemplo: la toma de decisiones, la retroalimentación, la comunicación y el liderazgo.

Se concluye que el trabajo en equipo es una habilidad que contribuye productivamente, ya que su práctica agrega valor a los resultados de una tarea o proyecto. Implica ser flexible respetando los pensamientos, opiniones y contribuciones individuales, aceptando y proporcionando comentarios de forma constructiva para motivar al grupo en su rendimiento para alcanzar a lograr los objetivos.

#### 2.2.4.5 Liderazgo

Allen (2015) en su “Diccionario de competencias” define al liderazgo como “la capacidad para generar y lograr un compromiso de sus compañeros de trabajo o sus superiores, para así enfrentar los desafíos de la organización. Capacidad con la que se cuenta para desarrollar el talento y conducir a las personas y con ello lograr y mantener un clima laboral desafiante, pero a la vez armónico” (p. 157)

Para los autores Haselberger et al. (2010) consiste en “la capacidad de motivar y guiar a otros para que contribuyan de manera efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos” (p.20)

Goleman (1998) también menciona que para tener éxito en puestos de trabajo que implican liderazgo debe haber un mayor esfuerzo en manejar las habilidades blandas,

pues se sabe ya que las competencias interpersonales son doblemente importantes que la capacidad intelectual y las habilidades técnicas.

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se describirán los principales elementos del proceso de investigación desarrollado en el presente trabajo respecto al objeto de estudio: percepción sobre las habilidades en representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.

La aproximación al objeto de estudio parte de un enfoque netamente cualitativo, el cual ha cobrado relevancia en las últimas décadas, cuyo alcance permite explorar y comprender la percepción de los sujetos de estudio respecto a la noción, valoración y utilidad de las habilidades blandas en el tránsito de la formación superior universitaria hacia el mercado laboral empresarial en la ciudad de Lima.

La esencia de la investigación cualitativa para Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) está enfocada en comprender los fenómenos a través de la exploración siempre bajo la perspectiva de los participantes y relacionándolos con un contexto. Esta metodología brinda detalles, profundidad y riqueza en la interpretación de los datos obtenidos.

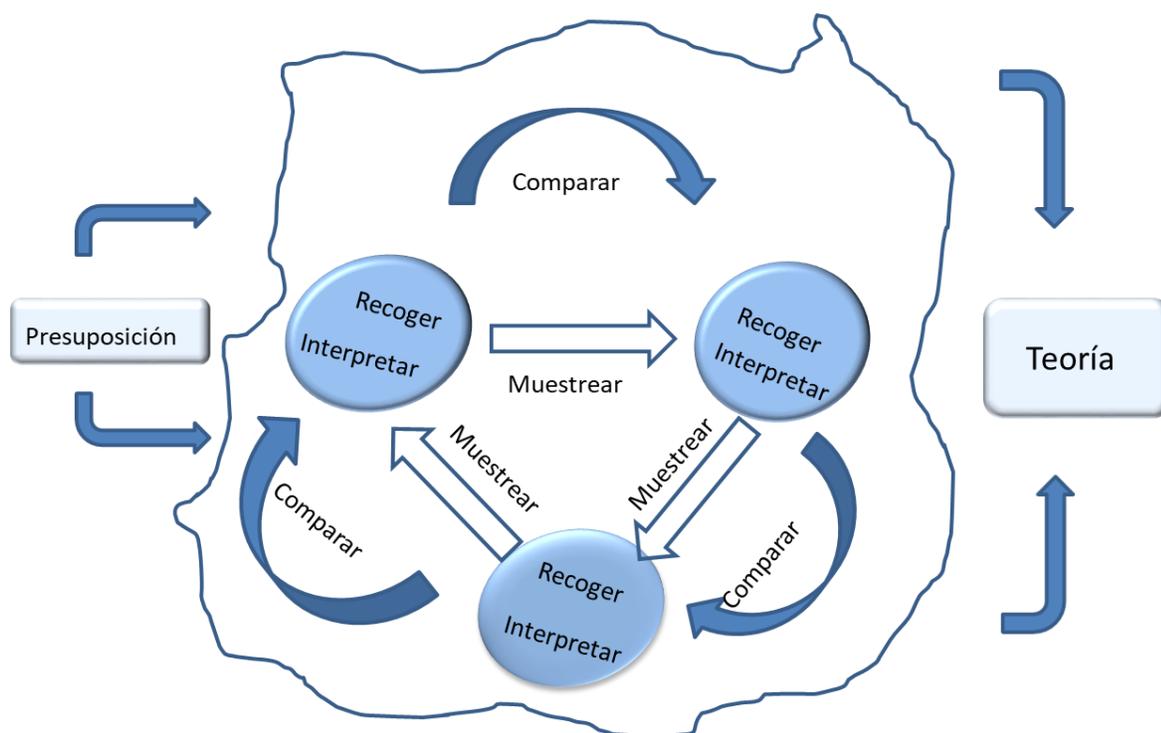
El enfoque cualitativo de este estudio exige, como menciona Creswell, J. (2012), además de revisar literatura pertinente sobre el fenómeno, enfatizar el recojo de discursos y narrativas de los sujetos analizados. En este sentido, Salgado, A. (2007)

señala que “la investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta”. (p.1)

Por otro lado, cabe tener en cuenta que, para la definición de un diseño de investigación, toda mirada cualitativa de un problema implica un abordaje complejo que requiere el desarrollo diferentes estrategias, entendiendo que las fronteras entre los diseños son también difusas. Al respecto, Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) mencionan que “las fronteras y límites entre tales diseños son relativos, realmente no existen y la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno, es decir los diseños se yuxtaponen”. (p. 524).

Cabe señalar, además, que cada estudio que trabaja bajo la investigación cualitativa es un diseño o enfoque único: el instrumento de recolección de datos es el investigador y el contexto siempre será particular debido a que está en constante cambio, añadiendo que la ruta no es lineal, sino iterativa y recurrente. Así, se deben considerar acciones que conllevan a adentrarse más en el problema de investigación, siendo permanente la tarea de recolectar y analizar datos, así lo expresa Flick, U. (2012) a través de una gráfica que muestra esta interacción.

Figura 7: Modelo circular del proceso de Investigación Cualitativa



Fuente: Flick (2012)

### 3.1. Enfoque, alcance y diseño

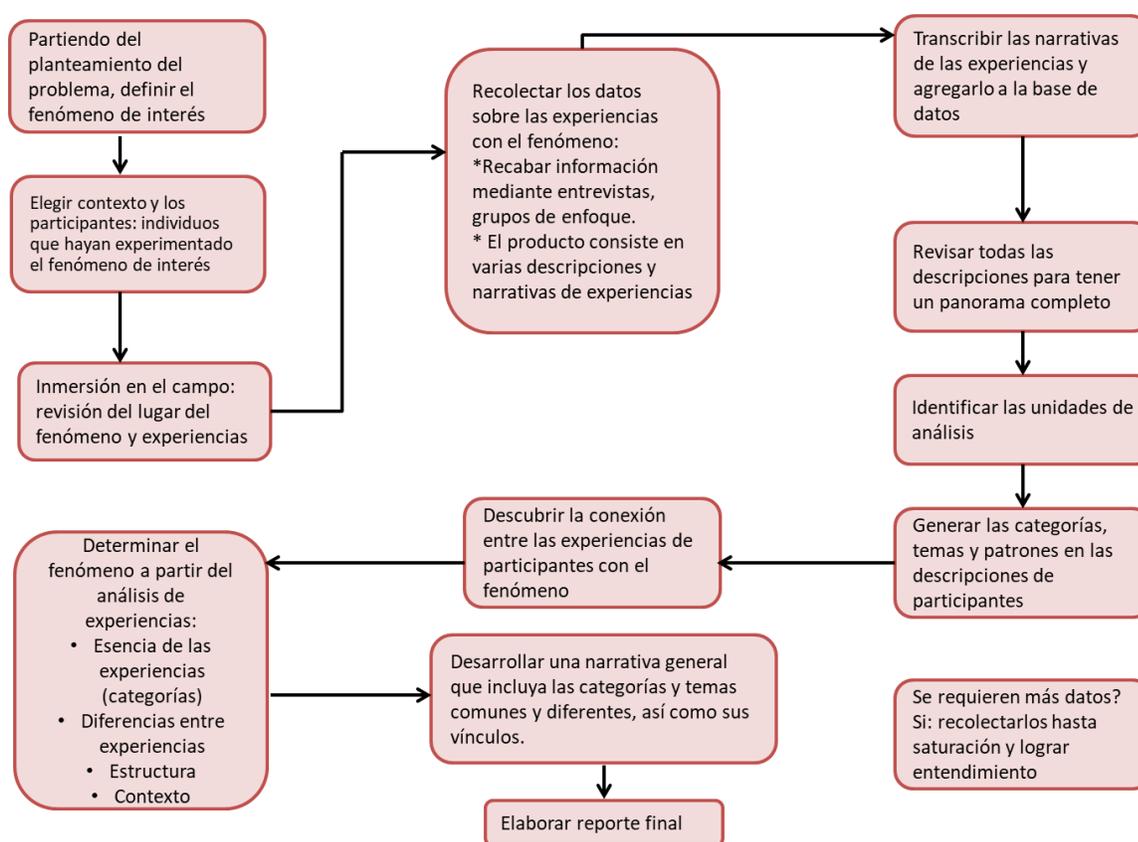
Considerando las diferentes tipologías de diseños cualitativos planteadas por Hernández –Sampieri, R y Mendoza, C. (2018), este estudio se centra en el abordaje fenomenológico, pues es el más pertinente al propósito de la investigación realizada. Esta investigación aborda diversos actores en un contexto y tiempo determinados, explorando, describiendo y comprendiendo sus experiencias personales y colectivas respecto a las percepciones que tienen en común sobre las habilidades blandas, tanto en el campo formativo como en el plano laboral.

De esta forma, el diseño fenomenológico busca contextualizar las experiencias y percepciones de un grupo de personas (representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y un grupo empresarial), en un periodo de tiempo y espacio específico (periodo 2019- I) y dentro de un contexto relacional (facultad de Gestión de una Universidad Privada de Lima), para poder describir y entender las percepciones desde el punto de vista de cada participante y a la vez desde una perspectiva que se genera colectivamente.

### 3.1.1 Proceso de la Investigación

A través del siguiente gráfico, se muestran las diferentes acciones ejecutadas para el desarrollo de la presente investigación implementando el diseño fenomenológico:

Figura 8: Principales acciones para implementar un diseño fenomenológico



Fuente: Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018)

### 3.2 Matrices de Alineamiento

#### 3.2.1 Matriz de Consistencia

Tabla 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones/ Categorías	Metodología
<p><b>General</b></p> <p>¿De qué manera perciben las habilidades blandas los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y representantes de un grupo de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>1. ¿De qué manera perciben la habilidad blanda de <b>comunicación</b> los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p>2. ¿De qué manera perciben la habilidad blanda de <b>negociación</b> los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p>3. ¿De qué manera perciben la habilidad blanda de <b>resolución de conflictos</b> los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p>4. ¿De qué manera perciben la habilidad blanda de <b>trabajo en equipo</b> los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y los grupos de interés de la facultad</p>	<p><b>General</b></p> <p>Describir la percepción de las habilidades blandas de representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y representantes de un grupo de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>1. Determinar la percepción de la habilidad blanda de <b>comunicación</b> de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p> <p>2. Identificar la percepción de la habilidad blanda de <b>negociación</b> de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p> <p>3. Analizar la percepción de la habilidad blanda de <b>resolución de conflictos</b> de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p>	Habilidades Blandas	<p>Comunicación</p> <p>Negociación</p> <p>Resolución de Conflictos</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Liderazgo</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> Fenomenológico</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b> -Estudiantes del último año de la facultad - Representantes de la dirección académica de la facultad</p>

<p>de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p>5. ¿De qué manera perciben la habilidad blanda de <b>liderazgo</b> los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I?</p> <p>6. ¿Cuáles son las coincidencias entre las percepciones sobre habilidades blandas en los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el periodo 2019-I?</p>	<p>4. Describir la percepción de la habilidad blanda de <b>trabajo en equipo</b> de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p> <p>5. Especificar la percepción de la habilidad blanda de <b>liderazgo</b> de los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima, en el período 2019-I.</p> <p>6. Identificar las coincidencias entre las percepciones sobre las habilidades blandas en los representantes de la dirección académica, los estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de gestión de una universidad privada de Lima en el periodo 2019-I.</p>			<p>- Representantes de un grupo de interés de la facultad</p> <p><b>Técnica:</b> Entrevista/ Grupo Focal</p> <p><b>Instrumento:</b> Guía de Entrevista/ Guía de Grupo Focal</p>
--	---	--	--	---

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.2.2 Matriz de operacionalización de la variable Habilidades Blandas

**Tabla 2: Matriz de Operacionalización**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones/ Categorías	Indicadores	Ítems de guía de entrevista a coordinadores y grupos de interés	Ítems de grupo focal a estudiantes
Representan una combinación dinámica de habilidades cognitivas y metacognitivas, habilidades interpersonales, intelectuales y prácticas y valores éticos. Las habilidades blandas ayudan a las	La comunicación, la negociación, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo, que se evalúan mediante un grupo focal a estudiantes y entrevistas a	1. Comunicación	Utilidad, formación e Importancia de la comunicación	16. ¿Cómo definiría Ud. la habilidad de Comunicación?  16.¿Cuán importante o útil considera la habilidad de comunicación para los egresados de la facultad de gestión? ¿Por qué?  25.¿Cómo desarrolla la empresa/universidad la habilidad de comunicación en sus estudiantes/ practicantes o trabajadores?	12. Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Comunicación? 17.¿Qué tan importante lo consideran dentro de su práctica profesional?

<p>personas a adaptarse y comportarse positivamente para que puedan enfrentar con eficacia los desafíos de sus vida profesional y cotidiana.” (Haselberger et al. 2010, p.73)</p>	<p>representantes de la dirección académica de la facultad y representantes de un grupo de interés de la facultad de gestión de una universidad de Lima en el 2019</p>	2. Negociación	<p>Utilidad, formación e Importancia de la negociación</p>	<p>17. ¿Cómo definiría Ud. la habilidad de Negociación?</p> <p>17. ¿Cuán importante o útil considera la habilidad de negociación para los egresados de la facultad de gestión? ¿Por qué?</p> <p>25. ¿Cómo desarrolla la empresa/universidad la habilidad de negociación en sus estudiantes/ practicantes o trabajadores?</p>	<p>13. Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Negociación? 17. ¿Qué tan importante lo consideran dentro de su práctica profesional?</p>
		3. Resolución de Conflictos	<p>Utilidad, formación e Importancia de la resolución de conflictos</p>	<p>18. ¿Cómo definiría Ud. la habilidad de Resolución de Conflictos?</p> <p>18. ¿Cuán importante o útil considera la habilidad de resolución de conflictos para los egresados de la facultad de gestión? ¿Por qué?</p> <p>25. ¿Cómo desarrolla la empresa/universidad la habilidad de resolución de conflictos en sus estudiantes/ practicantes o trabajadores?</p>	<p>14. - Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Resolución de conflictos?</p> <p>17. ¿Qué tan importante lo consideran dentro de su práctica profesional?</p>
		4. Trabajo en Equipo	<p>Utilidad, formación e Importancia del trabajo en equipo</p>	<p>19. ¿Cómo definiría Ud. la habilidad de Trabajo en Equipo?</p> <p>19. ¿Cuán importante o útil considera la habilidad de Trabajo en Equipo para los</p>	<p>15. - Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan el Trabajo en equipo?</p>

				egresados de la facultad de gestión? ¿Por qué? 25. ¿Cómo desarrolla la empresa/universidad la habilidad de Trabajo en Equipo en sus estudiantes/ practicantes o trabajadores?	17. ¿Qué tan importante lo consideran dentro de su práctica profesional?
		5. Liderazgo	Utilidad, formación e Importancia de la liderazgo	20. ¿Cómo definiría Ud. la habilidad de Liderazgo?  20. ¿Cuán importante o útil considera la habilidad de Liderazgo para los egresados de la facultad de gestión? ¿Por qué?  25. ¿Cómo desarrolla la empresa/universidad la habilidad de Liderazgo en sus estudiantes/ practicantes o trabajadores?	16. - Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollar el Liderazgo?  17. ¿Qué tan importante lo consideran dentro de su práctica profesional?

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Unidades de Análisis

Las unidades de análisis de esta investigación se presentan en tres grupos de sujetos de estudio, los mismos que fueron seleccionados a conveniencia de acuerdo con los siguientes criterios:

**Representantes de la dirección Académica:** El grupo de estudio estuvo compuesto por representantes de la Facultad de Gestión de una Universidad Privada, que se desempeñan en cargos administrativo tales como: jefes de carrera, coordinadores de dirección académicos y coordinadores de cursos.

**Tabla 3: representantes de la dirección académica**

Nombre	Cargo	Sexo	Tiempo en facultad	Profesión	Nivel de educación
Paloma	Coordinadora de cursos de Gestión.	Femenino	6 años	Economista	Post grado
Elizabeth	Coordinadora Académica de la Facultad	Femenino	4 años	Contadora	Post grado
Daniela	Coordinadora de finanzas	Femenino	2 años	Contadora	Post grado
Mónica	Jefe de la carrera de Gestión	Femenino	5 años	Administración	Post grado

Fuente: Elaboración Propia

**Estudiantes de último año:** Grupo formado por estudiantes de último año de la facultad de Gestión de una universidad privada de Lima, de ambos sexos, edades entre los 20 y los 22 años, todos residentes de Lima metropolitana. Adicionalmente, todos los estudiantes ya habían realizado prácticas pre-profesionales. Una característica común fue que todos habían realizado actividades extracurriculares y la mitad del equipo pertenecía a AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales), la cual es una plataforma global para que los jóvenes exploren y desarrollen su potencial de liderazgo; también permite a los estudiantes vivir experiencias fuera del país como voluntarios, buscando desarrollar en ellos habilidades blandas que en el entorno laboral les son de utilidad, la dificultad es que estos programas no son accesibles a todos los estudiantes, por lo que no son parte de la formación universitaria, sino una actividad extracurricular.

**Tabla 4: Estudiantes de último año**

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Ciclo</b>	<b>Actividades extra-curriculares</b>	<b>Prácticas pre-profesionales</b>
<b>Nil</b>	22	Masculino	9°	Si	Si
<b>Angela</b>	21	Femenino	9°	Si	Si
<b>Pamela</b>	21	Femenino	8°	Si	Si
<b>Emilia</b>	21	Femenino	10°	Si	Si
<b>Brenda</b>	22	Femenino	9°	Si	Si
<b>Sara</b>	22	Femenino	9°	Si	Si
<b>Claudia</b>	21	Femenino	9°	Si	Si
<b>Carmen</b>	22	Femenino	9°	Si	Si

Fuente: Elaboración Propia

**Representantes de un grupo de interés de la facultad de gestión:** El grupo de estudio estuvo compuesto por gerentes de recursos humanos, jefes de selección y jefes de reclutamiento de algunas empresas pertenecientes a un grupo económico peruano, las cuales cuentan con más de 1,000 trabajadores a nivel nacional. Los entrevistados fueron de ambos sexos, con experiencia mayor a 5 años en la empresa actual, con perfiles profesionales diversos como administración, ingeniería comercial y psicología, la gran mayoría con estudios de maestría en una rama afín a su labor.

**Tabla 5: Representantes de un grupo de interés de la Facultad**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>% Millenials</b>	<b>Sector</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
<b>Juan</b>	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano	Financiera Uno	83%	Financiero y seguros	1,428
<b>Luciana</b>	Gerente de Cultura y Gestión de Talento	Supermercados Peruanos	79%	Retail	15,052
<b>Rosa</b>	Jefa de reclutamiento	Interseguros	38%	Seguros	694
<b>Guiliana</b>	Jefa de reclutamiento	Interbank	70%	Financiero y seguros	6,812

Fuente: Elaboración Propia

En la investigación cualitativa el tamaño de muestras no se fija a priori y Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) especifica que en general son cuatro los factores que intervienen para determinar el número de casos:

Número de casos que pueden manejarse de manera realista y con los recursos con los que se cuenta. (Capacidad Operativa).

Casos que permitan responder a las preguntas de la investigación (Entendimiento del fenómeno).

Limitar los casos cuando ocurre que los datos obtenidos ya no produzcan aportes adicionales a lo que se denomina saturación de categorías.

La naturaleza del fenómeno (si los casos son frecuentes o accesibles, si recolectar la información lleva poco o mucho tiempo).

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) en su libro “Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”, refiere:

“En los estudios cualitativos, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino comprender el fenómeno a profundidades y responder a las preguntas de investigación” (p. 436)

En esta investigación se han aplicado estos factores para el tamaño de la muestra, es decir, solo hasta encontrarse datos suficientes para la investigación. Según Morse, J. (1995) el recabado de información se realiza hasta que ocurra la saturación, que

consiste en el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos, y el investigador ya no tenga más elementos necesarios para construir sobre el tema en estudio.

Diversos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestras, pero realmente no hay reglas definidas ni precisas, la decisión del número de casos que conforman una muestra la toma el investigador. Hernández- Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) plantea en una tabla los tamaños de muestra en estudios cualitativos y para el caso del abordaje fenomenológico sugiere diez casos (tabla 3). En esta investigación en total se cuenta con 16 casos: 8 entrevistas y 8 participantes en un grupo focal.

Es el punto al que se llega cuando “la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de la investigación. Esto es nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo conocido” (Vallés 2009, p.68) Por lo tanto al no encontrar ninguna información importante o diferente, aplicamos el criterio de saturación y finalizamos la aplicación. Cabe indicar que para ello fue importante considerar la comparación constante en la aplicación de nuestros instrumentos.

**Tabla 6: Tamaños de muestras comunes en estudios cualitativos**

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Tamaño mínimo de muestreo sugerido</b>
Etnográfico cultural	30-50 casos
Etnográfico básico	12 participantes homogéneos
<b>Fenomenológico</b>	<b>10 casos</b>
Teoría fundamentada	20 a 30casos
Historia de vida familiar	Toda la familia
Biografía	El sujeto de estudio, personas vinculadas

Estudio de casos	6 a 10 casos
Grupos de enfoque	7 a 10 casos

Fuente: Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C (2018)

### **3.4. Técnicas e Instrumentos**

A continuación, se explican las técnicas e instrumentos empleados para el desarrollo de la presente investigación:

#### **3.4.1. Técnicas**

##### **a. Entrevista**

La entrevista fue utilizada en el trabajo de investigación con el fin de recopilar las experiencias y opiniones de los representantes de la dirección académica y de los directivos de un grupo de interés de la facultad (empresa), en relación a sus percepciones sobre habilidades blandas.

La entrevista fue semiestructurada, puesto que se basó en una guía de preguntas, donde el entrevistador pudo ahondar en algunas de ellas, para obtener mayor información de las experiencias y percepciones de los participantes. (Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C., 2018).

Se plantearon dos entrevistas, una dirigida a los representantes de la dirección académica (anexo 2) para conocer de manera detallada las percepciones sobre las habilidades blandas que la universidad busca desarrollar en los estudiantes, las cuales se encuentran en la malla curricular de la carrera de Gestión (anexo 5) y el perfil de

egreso (anexo 6), y otra entrevista dirigida a los directivos de un grupo de interés de la facultad de gestión (anexo 3), para que desde su experiencia como empresa contribuyan con sus percepciones sobre las habilidades blandas demandadas por el mercado laboral y si las desarrolladas por los practicantes o recién egresados les permiten insertarse, permanecer y desarrollarse dentro de sus empresas.

#### **b. Técnica Grupo Focal**

El grupo focal se realizó con estudiantes de último año de la carrera de gestión, con el propósito de conocer las habilidades blandas que ellos consideraban habían desarrollado durante la carrera universitaria y la importancia de estas en el entorno laboral.

Para finalizar se profundizó en la manera en que los estudiantes identificaban cómo habían desarrollado las habilidades blandas más importantes para ellos.

### **3.4.2. Instrumentos**

#### **a. Guía de entrevista**

Los instrumentos utilizados en campo son las guías de entrevista, siendo esta dirigida, en un primer momento, a representantes de la dirección académica, con 27 preguntas en tres partes diferenciadas: una introducción, donde se indaga sobre su trayectoria laboral y académica; un desarrollo, que refiere a comprender la formación de los estudiantes contemplando la malla curricular y el perfil de egresado, así como el

desarrollo de habilidades blandas; y el cierre, donde el entrevistado puede agregar información adicional. (Anexo 2)

Luego, la guía de entrevista es dirigida a los representantes de uno de los grupos económicos de interés, con 29 preguntas repartidas en tres partes diferenciadas: una introducción, donde se menciona temas sobre la formación, experiencia y trayectoria laboral del entrevistado; un desarrollo, donde se indaga sobre selección, valoración de habilidades blandas, requerimientos de la empresa, y percepción de los recién egresados en el ámbito laboral; y un cierre, donde se solicita al entrevistado sugerencias para desarrollar habilidades blandas en la educación superior. (Anexo 3)

#### **b. Instrumento: Guía de preguntas**

La guía de preguntas del grupo focal tiene 21 ítems, los cuales están divididas en cuatro momentos: Introducción, Formación General, Habilidades Blandas y Cierre. Esta actividad se realizó de manera dinámica y participativa junto con los estudiantes. Empezó con la introducción, que incluía la presentación y las expectativas que tenían en relación con su profesión, por estar próximos a culminar su carrera, luego la formación general recibida en la universidad, en torno a sus fortalezas y debilidades, luego el desarrollo del tema de las habilidades blandas, donde se profundizó en la teoría, y finalmente el cierre para agregar temas relevantes. (Anexo 4)

### 3.5. Aplicación de instrumentos

Para la aplicación de los instrumentos de investigación, se realizó una convocatoria con tres semanas de anticipación aproximadamente a los representantes de la dirección académica y de uno de los grupos de interés de la facultad, agendando citas de entre 30 minutos hasta 1 hora de duración para las entrevistas y de 2 horas de duración para el grupo focal.

Los instrumentos fueron aplicados en ambientes donde los entrevistados se sintieran cómodos, en la mayoría de los casos se realizaron en sus oficinas y según su disponibilidad horaria. No obstante, en el caso del grupo focal se realizó en un ambiente específicamente acondicionado para lograr una conversación fluida, dentro de una vivienda cercana a la universidad, con el fin de brindarles mayores facilidades a los estudiantes, teniendo este una duración de dos horas aproximadamente.

En referencia a los permisos individuales de participación, en todos los casos se inició la actividad brindando a los representantes la información general del estudio (el objetivo y alcances de la investigación), indicando que su participación es voluntaria y confidencial, firmando el formato de consentimiento informado (Anexo 1). Durante este proceso, cabe indicar, que las entrevistas fueron grabadas y transcritas para ser procesadas.

Los instrumentos se aplicaron del 19 febrero al 04 de marzo de 2019 en los lugares antes mencionados. Sin embargo, luego de realizar un primer análisis se tuvo

que regresar al campo y aplicar una segunda ronda de entrevistas entre el 1 y el 11 de agosto para profundizar con mayor detalle en dos de las habilidades de estudio. Este fue un hito importante en la investigación, pues, como menciona Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018):

“La ruta cualitativa no es un proceso marcado linealmente, sus fases muchas veces se yuxtaponen y son recurrentes, recordándonos que las etapas son acciones que se realizan para responder a las preguntas de la investigación y cumplir con los objetivos de la misma. Se difiere entonces que el muestreo, la recolección y el posterior análisis, en realidad son actividades casi paralelas...” (p. 7)

Como resultado de este proceso, se extrajeron nueve documentos primarios provenientes de la aplicación de los instrumentos mencionados. En la siguiente tabla se observa el cronograma de aplicación de los instrumentos aplicados durante toda la investigación:

**Tabla 7: Cronograma de aplicación de instrumentos**

18-Feb	19-Feb	20-Feb	22-Feb
	P2	P3	P8
27-Feb	28-Feb	01-Mar	04-Mar
P9	P5	P7	P10

P4		P6	
Segunda ronda de entrevistas			
1-Ago	10-Ago	11-Ago	
P10	P3	P6	
	P5	P7	
		P8	

**Fuente: Elaboración propia**

Creswell, J. (2012) recomienda que el investigador debe ir cuestionando las ideas generales que van transmitiendo los participantes, o que van diciendo los datos, de manera continua. Por ello, a partir de la recolección de datos de las entrevistas y grupo focal, se prepararon documentos para el análisis, tales como transcripción de las grabaciones a textos para un análisis directo, respetando el principio de confidencialidad, sustituyendo el nombre de los entrevistados por códigos y numerales.

### **3.6 Procedimiento de Análisis**

De acuerdo con Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018), la forma específica de analizar los datos puede ser diversa según el abordaje seleccionado, puesto que cada uno de ellos marcará los lineamientos para realizar el análisis de los resultados que se buscan obtener. Cabe tener en cuenta que estos últimos tendrán

características diferenciadas, pero existe la posibilidad de un análisis común, el cual implica generar categorías a partir de unidades de análisis.

Por otro lado, una vez iniciada la etapa de análisis, esta investigación demandó regresar al campo para complementar la data, pues se tiene en cuenta que “de hecho la retroalimentación y la reflexión tienen que hacerse durante todo el análisis”.

(Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C., 2018, p.499)

La información recogida en campo y transcrita fue procesada con el apoyo del programa asistido por computadora: Atlas. Ti, desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín para segmentar y codificar datos, siendo el investigador quien establece las reglas de codificación. Este programa también permite agregar los textos de las transcripciones y, mediante el apoyo del programa, se codifica de acuerdo al esquema diseñado para cada investigación.

En síntesis, este programa permite analizar las experiencias y opiniones de los sujetos identificando codificaciones, realizando conteos y visualizando las relaciones establecidas entre las categorías y temas de la investigación, examinando las coincidencias existentes entre diferentes relatos.

### **3.6.1 Análisis de los datos**

Los resultados encontrados, a pesar de ser percepciones heterogéneas, son coherentes en su integración y con ello se trabaja una visión general de la

problemática. A su vez, se precisó de una mirada crítica para distinguir los que serán fuente principal de análisis como los que solamente aportan información complementaria; se trabajó a nivel de las transcripciones realizadas de las entrevistas y del grupo focal.

Para este análisis, con el fin de organizar el material y privilegiar la información, se analizó cada dato por sí mismo, planteando categorías de acuerdo con las preguntas de investigación para organizar los datos, los cuales fueron estudiados de forma individual y global, haciendo comparaciones o distinciones entre las categorías propuestas, tomando en cuenta la frecuencia de citas halladas.

No obstante, al surgir datos o unidades de significado que no necesariamente encajaban en las primeras categorías, se fueron creando otras y clasificando a partir de las diferencias. Se separaron los datos pertenecientes a las diferentes categorías de codificación antes desarrolladas, verificando y refinando el análisis, descubriendo las relaciones entre datos.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018) recomiendan que “cuando se considera que un segmento de datos es relevante, puedes extraerlo como un potencial ejemplo de la categoría. Conforme revisas nuevos segmentos de datos y vuelves a revisar los anteriores (comparación constante) continuas conectando conceptualmente unidades y se generan más categorías o se consolidan las anteriores” (p.474)

Por otro lado, se denominaron estas categorías con códigos, los cuales “identifican las categorías” (Hernández-Sampieri R. y Mendoza, C., 2018, p.480), que sirven para ir clasificando las opiniones de los participantes y darles valor, a la vez que relaciona las bases teóricas con los resultados, de esta manera se van generando relaciones inferidas que servirán para sustentar el estudio y exponer la investigación junto a su problemática.

Las técnicas utilizadas para generar categorías son las de repeticiones, para Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) esta es una de las maneras más sencillas de identificar categorías y sale a relucir cuando una idea se repite frecuentemente. La otra técnica aplicada es la de similitudes y diferencias, “cuando una unidad es similar a otras, es muy probable que se genere una categoría reveladora” (Hernández-Sampieri R. y Mendoza C., 2018, p.484). Ambas técnicas son pertenecientes al grupo llamado de escrutinio.

### **3.6.2 Codificación**

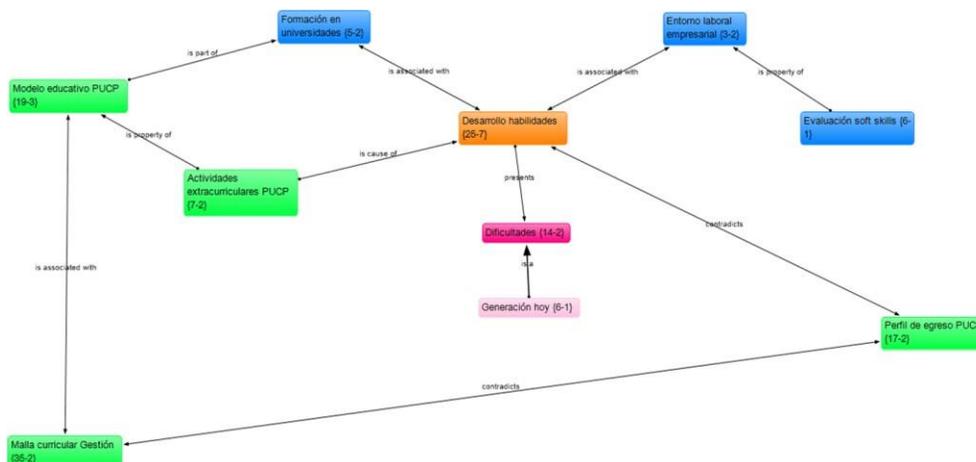
Como nos explica Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018), codificar implica descubrir cuáles son las categorías más importantes tomando en cuenta cuales son las más mencionadas o las más relevantes para la investigación y su problemática. De esta forma, se agrupan las categorías similares en categorías más generales, las cuales se obtienen a partir de procesos de comparación, así como se hizo con las unidades de análisis.

### 3.6.3 Generación de explicaciones y teorías

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018) expresan la importancia de esta etapa para identificar relaciones entre categorías, las cuales se desarrollaron en base a interpretaciones, las cuales se manifiestan de manera coherente con la naturaleza de las unidades de análisis de la investigación. Esta tarea permite encontrar sentido a las relaciones entre temas.

Para fines de esta investigación, se tiene como apoyo los mapas o diagramas para visualizar las relaciones entre categorías, nombrándolas y posicionándolas con las demás, para expresar cómo son los vínculos entre los temas.

Figura 9: Mapa del desarrollo de habilidades blandas en universidad y empresa



Fuente: Análisis de información primaria realizada por Atlas.Ti

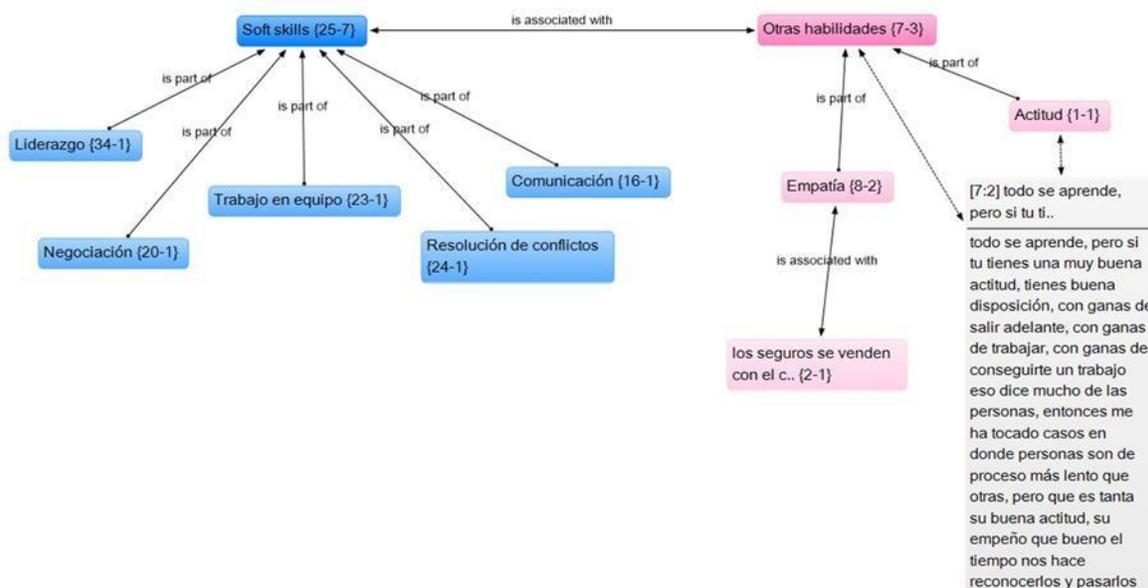
Las flechas en el Mapa anterior (sea en uno o dos sentidos) indican una relación entre dos categorías, y además permite observar si la ocurrencia o presencia del

primero causa el otro. El primer evento es llamado la causa y el segundo evento es llamado efecto.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se muestran los resultados encontrados al responder a las preguntas específicas de la problemática en relación con el marco teórico:

Figura 10: Mapa del Atlas. Ti con las habilidades blandas analizadas



Fuente: Análisis de información primaria realizada por Atlas.Ti

La figura muestra las 5 categorías de la variable analizadas en el Atlas. Ti y otras habilidades que fueron descubiertas en el proceso.

### 4.1. Habilidades Blandas

Este concepto fue trabajado a profundidad en el marco teórico, mostrando a los diferentes autores y definiciones, variando de una a otra, con un consenso en común como menciona Kechagias (2011), son habilidades necesarias para el desarrollo

personal, para interactuar socialmente y para el éxito laboral, las cuales pueden ser desarrolladas o aprendidas. Es importante para el análisis mostrar el concepto que manejan todos los grupos entrevistados sobre las habilidades blandas y su importancia.

#### **4.1.1 Percepción de las habilidades blandas para los representantes de la dirección académica**

En el campo académico - universitario, los diferentes representantes entrevistados definen las habilidades blandas como aquellas que requieren una permanente reflexión y de ninguna manera sustituyen a los conocimientos fundamentales (teóricos) de las disciplinas estudiadas.

Aproximadamente el 70% de los entrevistados son conscientes de la importancia de la formación en habilidades blandas a sus estudiantes desde el primer día, manifestando que “debe sumarse a los conocimientos fundamentales básicos de su profesión esta serie de habilidades que lo haga mucho más competitivo en el campo laboral” (Representante Académico P5)

Ante la manera cómo perciben los entrevistados del área académica el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes durante su aprendizaje universitario, y además contrastando sus opiniones, es claro que la universidad, a pesar de ser consciente de la importancia de la formación de estas habilidades, casi el 70 % coincide que la universidad y su profesorado aún está en proceso de trabajar en ello y por tanto su mayor esfuerzo está en la parte técnica, dejando de lado su aprendizaje

como parte del dictado de cursos y asumiendo que los tres talleres de habilidades gerenciales que contiene la currícula los forman en ello. “En ningún momento una competencia blanda sustituye a un conocimiento fundamental de una disciplina enseñada” (Representante Académico P4)

Los docentes son, además, capacitados en la parte pedagógica más no necesariamente en el acompañamiento del estudiante y su manejo de estas habilidades. “estas forman parte de una formación de más largo aliento, el alumno está 5 años en la universidad formándose académicamente, no está en la universidad para ser entrenado” (Representante Académico P4).

Finalmente, consideran que, como facultad, sus egresados son vistos como profesionales sólidos y éticos, es decir, con una formación bastante integral y humanista, con buenas habilidades técnicas o duras, pero con descuido en su formación de habilidades blandas.

#### **4.1.2 Percepción de las habilidades blandas para estudiantes de último año**

Los estudiantes reaccionan con preocupación cuando se menciona el término de habilidades blandas, ya que no saben definir las en realidad, pero siendo conscientes que deben desarrollarlas para el éxito personal/laboral. No obstante, la carga académica los abruma y sienten que no les permite su formación en habilidades blandas.

Con respecto a la importancia que pueden dar a desarrollar estas actividades, la mayoría opina que son muy necesarias para cuando enfrentan el mundo laboral. Casi el 85% las valora como muy importantes sobre todo para el campo laboral, y por ello les preocupa mucho su actuar ante entrevistas de trabajo en que las empresas, a través del área de recursos humanos, buscan en ellos no solamente una excelente preparación técnica sino además saber que lograron desarrollar muchas de estas habilidades blandas que el mercado laboral exige.

Por otro lado, los estudiantes mencionan que, si bien existen los cursos, su preparación en habilidades blandas son muy independientes y personales, que no permiten, en la mayoría de las experiencias, desarrollar sus habilidades interpersonales.

Los talleres de habilidades gerenciales mencionados, no siempre llegan a conectar con la idea de trabajar habilidades blandas y depende mucho del docente, ellos encuentran que hay docentes que logran conectar con el estudiante y hacen dinámicas en clase, donde debes poner en práctica tus habilidades como empatía, comunicación, liderazgo, etc. en cambio la mayoría de docentes solo comentaba su experiencia, pero no incentivaba el actuar de los estudiantes de alguna u otra manera.

Casi el 90% de los estudiantes sostiene que donde más aprenden es en las experiencias extracurriculares como de tipo voluntariado, ya que es allí donde interactúan y desarrollan sus habilidades: “creo que puedes desarrollarlas más haciendo estas cosas, estar dentro de este tipo de actividades en las que estás en contacto con otras personas” (Estudiante P08). Por otro lado, algunos de los que ya están insertados

en el campo laboral, aseveran que allí, en contacto con los colaboradores de empresas, han interactuado con mucha gente que no necesariamente piensa igual a ellos y empiezan a ser más asertivos en su actuar.

#### **4.1.3 Percepción de las habilidades blandas para los representantes de uno de los grupos de interés**

Uno de los conceptos que Haselberger et al. (2010) menciona sobre las habilidades blandas es que ayudan a las personas a comportarse de forma positiva, para enfrentar con eficacia los desafíos de la vida profesional, es por ello que la opinión de la empresa es muy importante para esta investigación y es uno de los tres grupos entrevistados.

Por lo que se puede deducir de las entrevistas, la empresa valora las habilidades blandas en tanto sirven como criterios para la selección de personal, las cuales, desde su visión, deberían ser prioridad en la formación profesional de sus postulantes. Ello se demuestra en que el 100% de los entrevistados por parte del grupo de interés son conscientes de que sus perfiles de búsqueda están divididos en la parte técnica y la parte soft (blanda), teniendo cada una de ellas un peso determinado a la hora de evaluar a sus postulantes.

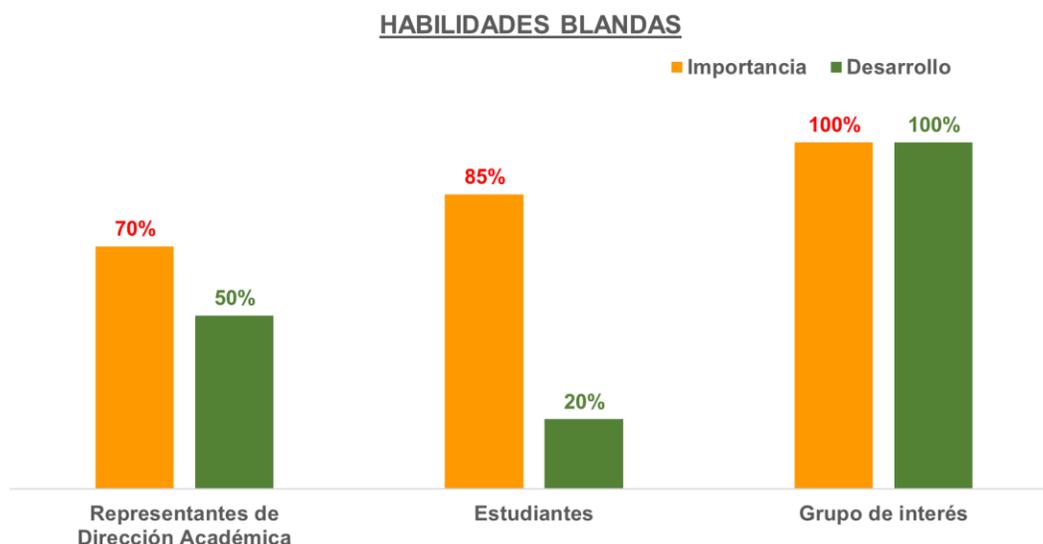
No obstante, las empresas perciben que el pregrado de las universidades del país no hay una preocupación formal por el desarrollo de las habilidades blandas; situación muy diferente a la que se vive en el exterior, en donde mencionan que hay una

preocupación legítima por trabajar habilidades que le ayuden a conectar con las personas. Por ello, casi el 90% respondió que se preparan para innovar con tipos de herramientas que les ayuden a desarrollar estas habilidades tan importantes en sus trabajadores, como la capacidad de verbalizar sus emociones, entre otras:

“Herramientas como el Lego Serious Play® que nos ayuda a poder entablar y poder encontrar la verbalización de emociones de la persona” (Representante de un grupo de interés P2)

La empresa prioriza algunas habilidades sobre otras al momento de seleccionar a su personal porque entiende que el resto puede ir formándose durante su ejercicio profesional, inscribiéndose en talleres o programas de acompañamiento, mientras que la parte soft (blanda) es más difícil de desarrollar. “Es una herramienta digital, con la cual vamos monitoreando en qué etapa van y cómo va su avance en los temas propuestos para ellos” (Representante de un grupo de interés P9)

Figura 11: Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la importancia de desarrollar habilidades blandas en los estudiantes de último año de educación superior, los tres grupos entrevistados están de acuerdo en que es importante desarrollarlas en el ámbito universitario y que son necesarias para enfrentar el mundo laboral.

Pese a ello, se observa que, a pesar de ser casi coincidentes en su importancia, las cifras varían en la aplicación, pues la universidad aún tiene la concepción de una formación más técnica y cognitiva, ponderando en menor grado la formación en habilidades blandas.

Por otro lado, los estudiantes tienen clara la importancia de su desarrollo, ya que el mundo laboral los espera y genera incertidumbre en ellos no tenerlas desarrolladas. Vera (2016) hace referencia a este tema mencionando que “las habilidades blandas son necesarias en la formación tanto técnica como profesional, pues añaden un mayor valor y ventaja competitiva para los que se integran al campo laboral.”

Este desfase es notorio en la figura expuesta anteriormente, ya que los representantes de la dirección académica manifestaron que la universidad realmente no tiene como meta prioritaria formar en estas habilidades blandas a sus estudiantes, quienes argumentan que esta labor la cumplen los tres talleres de Gestión que son impartidos a lo largo de la carrera. A su vez, las universidades son conscientes que las

empresas identifican a sus egresados mucho más por el desarrollo de sus habilidades técnicas que blandas.

Por ello, la empresa, percibiendo este desfase, aplica metodologías de entrenamiento para que sus practicantes y trabajadores logren desarrollar sus habilidades blandas. Por otro lado, los estudiantes mencionan que, si bien existen los cursos, su preparación es muy independiente y personal, por ello su valoración es, en su mayoría, que no están siendo desarrolladas.

#### **4.2. Habilidad de Comunicación**

En el apartado de bases teóricas de la presente investigación, se presentan tres definiciones para la habilidad de comunicación, una de ellas es la de los autores Haselberger et al (2010), la cual se aborda desde el campo de la educación, quienes la definen como la capacidad de transmitir información clara, de manera verbal y escrita; mientras que, en el ámbito empresarial, se presenta la definición de Alles (2015), quien menciona que se refiere a transmitir información clara para lograr los resultados en una empresa a través de sus conexiones internas. Finalmente, López y Ramírez (2011) la conceptualizan como el transmitir ideas dentro del marco laboral empleando también el vocabulario de la empresa.

#### **4.2.1. Percepción de la habilidad de comunicación para los representantes de la dirección académica**

Para todos los representantes de la dirección académica, la habilidad de comunicación significa transmitir un mensaje claro, correcto y directo, muy direccionado hacia la comunicación efectiva. Además, perciben la importancia de manejarse a nivel oral, escrito, gráfico y visual, así como contar con capacidad de síntesis: “saber expresarse o, mejor dicho, que la expresión que tenga, sea realmente lo que quiero decir y que el mensaje llegue adecuadamente al receptor” (Representante de la dirección académica: P10).

Esta percepción de la habilidad blanda de comunicación coincide con la definición de Haselberger et al (2010), quien menciona que “la capacidad de transmitir ideas, información y opiniones claras y convincentes tanto verbalmente como por escrito...”

Con respecto a la importancia que le otorgan a la comunicación, el total de los representantes de la dirección académica la considera una de las habilidades más importantes, tanto así que mencionan que podría suplir falencias académicas del estudiante. Asimismo, en el perfil de egreso de la facultad, se menciona que el profesional de la carrera de gestión será capaz de responder a las demandas del mercado laboral, del sector académico y del país. Por ello, requerirá de grandes habilidades de comunicación para gestionar personas (sector empresarial), generar soluciones (sector público) y movilizar los proyectos sociales (sector social).

En referencia al desarrollo de la habilidad de comunicación, los representantes de la dirección académica en su totalidad perciben que la facultad de gestión sí desarrolla la habilidad de comunicación, ello se evidencia en los tres talleres de habilidades gerenciales de los ciclos V, VI y VIII, aplicando en ellos la metodología de desarrollo de dinámicas que finalizan en procesos de reflexión individual y grupal. También mencionan que desarrollan la comunicación en los cursos a través de las exposiciones.

#### **4.2.2. Percepción de la habilidad de comunicación para estudiantes de último año**

Por otro lado, los estudiantes perciben la habilidad de comunicación como el transmitir un mensaje de modo claro, conciso y entendible para su interlocutor sin generar dudas (comunicación efectiva) y también está la percepción de saber cómo decir las cosas, de manera clara y respetuosa (comunicación asertiva): “muchas veces tenemos la oportunidad de poder comunicarnos, pero no muchas veces decimos lo que queremos decir realmente” (Estudiantes: P8)

En relación a la teoría presentada en la p. 46, la percepción de los estudiantes coincide con la definición propuesta por Haselberger et al. (2010) “La capacidad de transmitir ideas, información y opiniones claras y convincentes tanto verbalmente como por escrito, mientras escucha y es receptivo a la propuesta de otros” (Haselberger et al., 2010, p.16).

En lo que respecta a la importancia de la habilidad de comunicación, el 75% de los estudiantes considera que la comunicación es una habilidad muy importante debido a su aplicabilidad en el mundo laboral y mencionan además a la comunicación asertiva en el trabajo por el tema del clima.

Respecto del desarrollo de la habilidad de comunicación el 25% de los estudiantes percibe que la facultad no logra desarrollarla en ninguno de los talleres de habilidades gerenciales, principalmente por la metodología empleada, son muy teóricos o muy aburridos, realmente depende del profesor que lleve el curso.

#### **4.2.3. Percepción de la habilidad de comunicación para los representantes de uno de los grupos de interés**

La percepción de los representantes de uno de los grupos de interés con respecto a la comunicación es poder transmitir los mensajes con el mismo sentido, energía e intensidad tal cual fueron recepcionados, de modo que se puedan ejecutar a todo nivel dentro de la organización para lograr sus objetivos. Además, mencionan la importancia de la comunicación con asertividad, resaltando lo imprescindible que es para el clima laboral.

“ayuda a que todos comprendan las ideas de la misma manera, una persona puede ser muy inteligente, dice una idea, pero si no sabe explicarse de hecho no va tener la llegada y el impacto y puede que la idea buena o muy buena se pierda, entonces es muy

importante que alguien pueda comunicar bien los proyectos, entonces acá todos los trabajos son en base a proyectos” (Representante de un grupo de interés P7)

“Comunicación asertiva es súper importante, o sea tiene que tener capacidad de poderte explicar y decir las cosas y poder hacerlo cuidando de la persona, sobre todo a niveles administrativos” (Representante de un grupo de interés P2)

La percepción del grupo de interés coincide con la definición de “poder transmitir clara y oportunamente, la información que los demás puedan requerir, para alcanzar con ello los objetivos de la empresa, además poder mantener canales de comunicación abiertos y contar con redes de contacto formales e informales dentro de la organización” (Alles, M. 2015, p. 172)

Asimismo, coinciden en la definición de López, D. y Ramírez, A. (2011) al referirse a la comunicación como “la capacidad del ser humano de poder transmitir sus ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral”

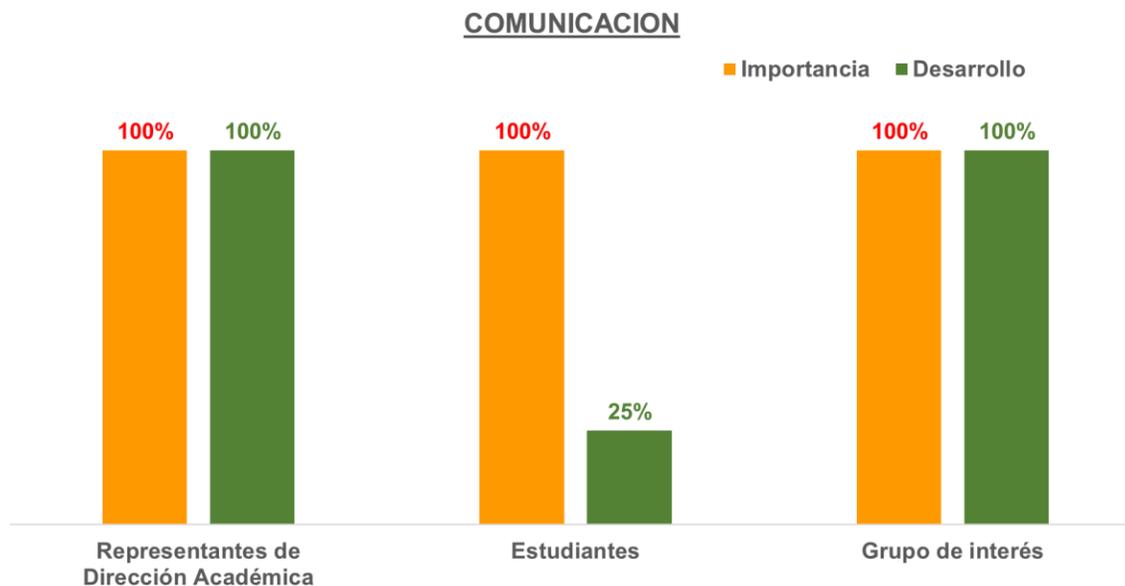
Finalmente, los grupos de interés coinciden en su percepción con el tema de asertividad en la definición de Haselberger et al, (2010) como se menciona en la p. 49 “transmitir ideas, información y opiniones claras y convincentes tanto verbalmente como por escrito, mientras escucha y es receptivo a la propuesta de otros”

Con respecto a la importancia de la habilidad de comunicación, la totalidad de los representantes de uno de los grupos de interés sostiene que la comunicación es una de

las habilidades blandas más importantes, por dos motivos fundamentales: resultados del negocio y el clima laboral. Es fundamental transmitir correctamente las acciones que conducen a la ejecución de las estrategias planteadas por la alta dirección de la empresa a través de una correcta comunicación y además la forma como se mantiene una atmósfera idónea de respeto y escucha activa mediante una comunicación con asertividad.

El 100% de los representantes de uno de los grupos de interés considera que en la empresa sí desarrollan la habilidad de comunicación, oral, escrita, asertiva y efectiva; ello lo realizan a través de la formación dentro de la posición de trabajo asignando encargaturas, delegando proyectos, participación en eventos de integración y actividades externas y estas habilidades se van trabajando en sus planes de desarrollo de competencias, coaching, evaluaciones 360°, cursos virtuales, etc.

Figura 12: Habilidad de Comunicación



Fuente: Elaboración propia

Desde el análisis de los instrumentos aplicados, entrevistas y grupo focal, se desprende que cada uno de los participantes tiene un concepto distinto de la habilidad de comunicación dependiendo del ámbito en el que estén ubicados.

Además, este análisis concluye que la habilidad comunicación es valorada como muy importante para la totalidad de los integrantes de los grupos participantes: representantes de la dirección académica, estudiantes y grupo de interés.

En cuanto al desarrollo existen marcadas diferencias, por un lado, el 100% de los directivos de la universidad percibe que la facultad sí desarrolla la habilidad de comunicación en sus talleres de habilidades gerenciales, sin embargo, sólo 25% de los estudiantes perciben que estos talleres sí desarrollaron su comunicación; mientras el

75% de los estudiantes no lo perciben así, principalmente por la metodología empleada.

Asimismo, el grupo de interés menciona que debe desarrollar la habilidad de comunicación cuando la persona se encuentra en su posición laboral dado que se da cuenta que el egresado presenta una gran brecha desde el nivel oral y escrito de comunicación, así como en los temas de la efectividad y asertividad de la habilidad y por ello debe monitorear su desarrollo. Además, el grupo de interés tiene identificado el cambio drástico por el que pasa el egresado desde ser individualista, en su formación, a pasar a formar parte de un todo que debe relacionarse a todo nivel, donde prima la comunicación.

### **4.3 Habilidad de Negociación**

En las bases teóricas sobre la habilidad blanda de negociación, Haselberger et al. (2012) la definen como “la capacidad de argumentar clara y coherentemente y conciliar opiniones diferentes para llegar a un acuerdo que satisface a todos con el objetivo de lograr los objetivos propuestos” (p.18-19)

#### **4.3.1 Percepción de la habilidad de negociación para los representantes de la dirección académica**

Los representantes de la dirección académica de la universidad se refieren a esta habilidad, sin llegar a un consenso en su definición, la mitad de los entrevistados

consideran que la habilidad se basa en otras habilidades como es la comunicación y la escucha activa. Los otros representantes la relacionan con el concepto de ganar – ganar: “...Negociar es trabajar con el otro para llegar a una situación de ganar - ganar.” (Representante de la Dirección Académica. P10)

En relación a la importancia los representantes de la Dirección Académica lo ven importante en relación a un tema personal (negociación en el ámbito personal) más no así para egresados, pues consideran que se desarrolla en las prácticas pre-profesionales.

Esta habilidad se desarrolla en relación a los trabajos en equipo de los diversos cursos o en los talleres de habilidades gerenciales, aunque no es explícita en ningún documento de la facultad.

#### **4.3.2 Percepción de la habilidad de negociación para los estudiantes de último año**

En el caso de los estudiantes se refieren a llegar a objetivos teniendo en cuenta la opinión de todos, el llegar a acuerdos mostrando seguridad y la habilidad de convencimiento.

En ninguno de los dos grupos de actores muestran una idea clara de que es la habilidad de negociación, siendo esto comprensible puesto que dentro de la universidad esta habilidad no es una prioridad.: “...una gran cualidad para poder ser empático en una o más partes,

poder identificar la amenaza y ver la manera de convertirla en oportunidad” (estudiante de último año P8)

Los estudiantes de último año, coinciden en que la habilidad de negociación es muy importante para su desempeño tanto en el ámbito laboral como en su desarrollo personal, sin considerar ningún tipo de distinción. Los estudiantes hacen referencia que no tienen un curso o taller que desarrolle esta habilidad como objetivo, pero que tienen charlas o talleres, o en espacios informales.

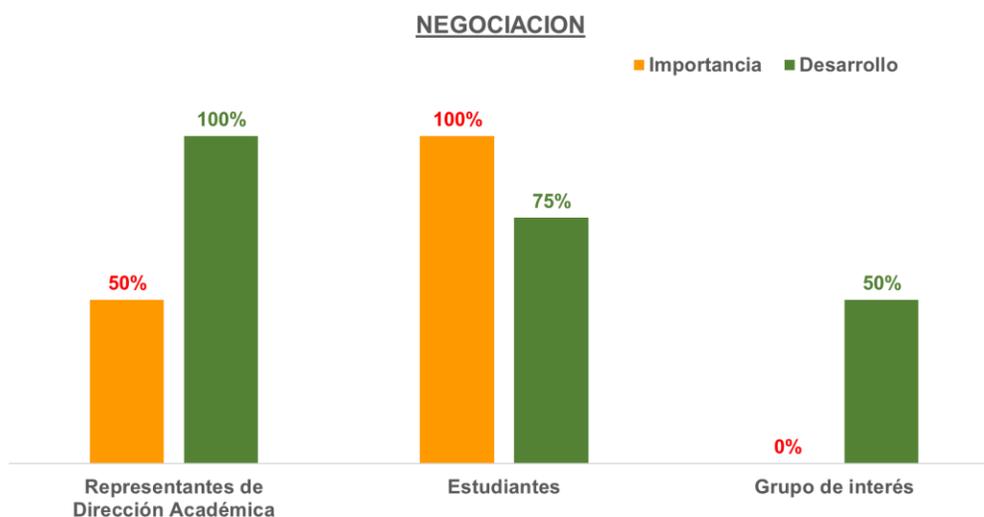
#### **4.3.3 Percepción de la habilidad de negociación para los representantes de un grupo de interés**

En el ámbito laboral Alles (2015), define la negociación como una competencia (habilidad) específica por área y definida como la capacidad de convencimiento, utilizando argumentos para mediante el razonamiento acercar posiciones que tengan en cuenta todas las partes y objetivos organizacionales. No dejar de lado las estrategias que permitan lograr acuerdos satisfactorios para todos.

Dos de los representantes de un grupo de interés en su definición le brinda prioridad a obtener acuerdos ante un determinado tema. Y dos de ellos (al igual que los estudiantes) basa su definición en otras habilidades como una buena comunicación, una escucha activa y un manejo de diversas técnicas.

Para el desarrollo de habilidades, los representantes refieren que trabajan con planes de desarrollo en base a evaluaciones de desempeño y lo desarrollan en talleres de Lego Serious Play® y assessment según perfil de puesto.

Figura 13: Habilidad de Negociación



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados que evidencian las entrevistas realizadas a representantes de la dirección académica, nos muestran que no existe una única interpretación de la definición de la habilidad, pero si la consideran importante como parte de su desarrollo personal, y no de la misma importancia cuando nos referimos a su aplicación en el entorno laboral, lo que se expresa en su malla curricular y su perfil de egreso, donde la habilidad de negociación no se explicita.

Por otro lado, los estudiantes de último año le dan mucha importancia a esta habilidad, refiriéndose a ella como “muy importante”, sin hacer distinción entre su aplicación en el entorno personal o laboral, y al igual que los docentes sus definiciones

no son uniformes y confirman que no tienen un curso o taller que tenga como objetivo el desarrollo de esta habilidad.

Los representantes de uno de los grupos de interés al referirse a la habilidad de negociación lo relacionan con la capacidad para lograr resultados, considerándola importante, pero con la salvedad del puesto o rol que cumple en la empresa. Dejando claro que para los practicantes o colaboradores nuevos no es una habilidad indispensable, por esta razón lo desarrollan según el rol y la evaluación de desempeño.

#### **4.4 Habilidad de Resolución de Conflictos**

La habilidad de resolución de conflictos se define como la capacidad de gestionar conflictos, lo que significa estimular, regular o resolver conflictos, entre dos o más partes, como lo refiere Haselberger en el proyecto ModEs.

Para Alles (2015), la titularidad de esta competencia blanda la denomina Manejo de crisis y la define como “la capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización”. (p. 182)

#### **4.4.1 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos en los representantes de la Dirección Académica**

Los representantes de la Dirección Académica, tienen 2 posturas frente a la definición de la habilidad: La mitad de ellos la relaciona con la resolución de problemas que está muy ligada a las competencias de gestión, mientras que la otra mitad la refieren como la solución de problemas en situaciones de tensión.

Creo yo, que aquel que no tiene la capacidad de pensamiento crítico, analítico y de solución de problemas, está en nada, o sea en Gestión eso es fundamental.

Capacidad crítica, analítica y de Solución de problemas. O sea, al gestor lo van a buscar para eso. (Representante de la Dirección Académica P4).

Resolución de conflictos, básicamente, una persona que es conciliadora, es decir, escucha a las dos partes, o, mejor dicho, tiene su opinión o fundamento, pero también escucha la otra y la toma como válida también, para poder sopesar, pero no creo que signifique que ella va a ser un héroe, sino que siempre está dispuesta a escuchar y sopesar eso e ir a una solución (Representante de la Dirección Académica P3).

En lo referente a la importancia todos lo consideran muy útil, tanto para sus vidas como para el desempeño en su carrera.

En la facultad se desarrolla la habilidad a través de delegaturas de los cursos o en actividades extracurriculares, aunque esta no es desarrollada dentro de la malla por lo que no todos los estudiantes tienen la misma oportunidad de desarrollarla.

#### **4.4.2 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos por los estudiantes de último año**

Los estudiantes tienen definiciones distintas de la habilidad de resolución de conflictos, por un lado, la mitad de ellos lo relaciona con otras habilidades como son la empatía o la inteligencia emocional, como lo explica Goleman “De igual manera el gestionar las emociones permite, a través de la autorregulación, motivación y empatía, que la persona sea capaz de resolver conflictos o problemas que se presentan en su entorno” (Goleman, D.1983)

En importancia si coincidieron en el 100% de los estudiantes, pues todos le asignan un grado alto de importancia. En relación con el desarrollo de la habilidad, el 25% de los estudiantes expresa abiertamente que no se desarrolla, el otro 75% expresa que se desarrolla de manera indirecta a través de cursos o talleres.

#### **4.4.3 Percepción de la habilidad de resolución de conflictos en los representantes de un grupo de interés.**

En el ámbito empresarial los entrevistados se refirieron a la resolución de problemas y no tanto a la resolución de conflictos (confundiendo definiciones), aunque

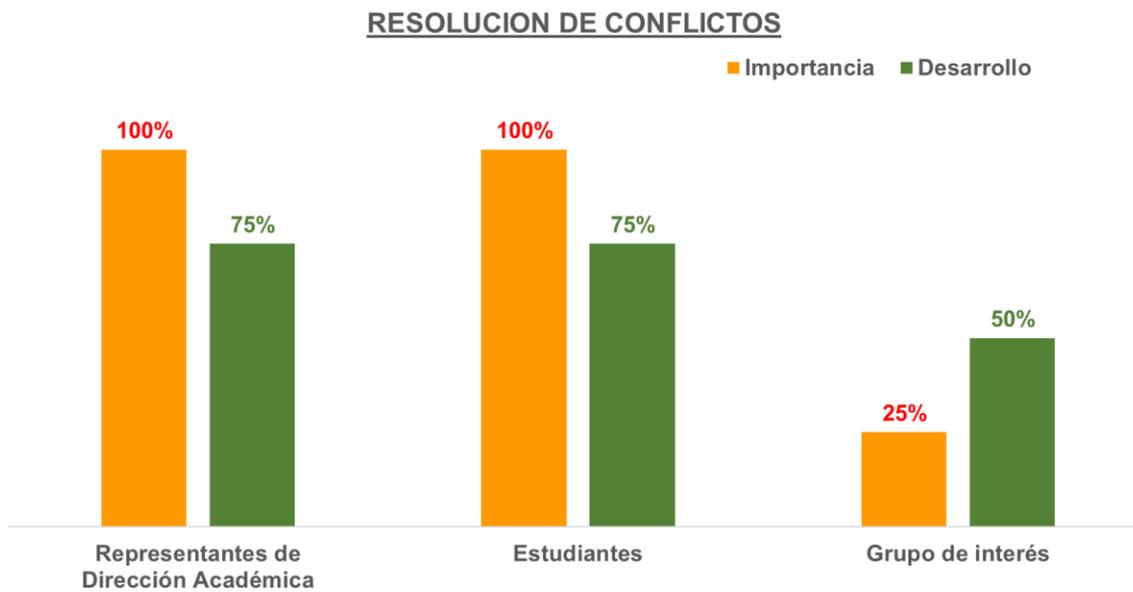
en los ejemplos que dieron la resolución de conflictos era parte de la resolución de problemas.

...tú tienes que saber resolver tus problemas, no siempre vas a estar esperando que el supervisor te resuelve, aquí la idea de dejar la venta y me voy, yo tengo que estar también detrás de mi venta, yo soy el interesado, yo tengo que saber sobre el tema, porque si no necesitas una declaración jurada del cliente, tienes que ponerte fuerte y solucionar, ¿no? Nadie te va a solucionar los problemas, es tu venta (Representante de un grupo de interés P7)

Todos los entrevistados hacen referencia a la importancia de la habilidad en el ámbito laboral, pero la mitad de ellos aclaró que en la mayoría de situaciones son los jefes quienes resuelven los conflictos, por lo que no es necesario que los ingresantes al trabajo dominen la habilidad. En contraposición la otra mitad de entrevistados si lo valoró como una habilidad para resolver cualquier dificultad, no sólo laboral.

Los representantes de un grupo de interés, refieren que no lo desarrollan como tal, en lugar de esto desarrollan otras habilidades que apuntan a prevenir los conflictos como son pasantías para conocer el negocio, generar canales de comunicación para prevenir los conflictos y compartir buenas prácticas en reuniones semanales.

Figura 14: Habilidad de Resolución de Conflicto



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las respuestas de los tres grupos en relación a la habilidad de resolución de conflictos muestran que todos le dan importancia, aunque los representantes del grupo de interés no lo refieren en relación a los recién egresados, ya que consideran que esta habilidad la desarrollan puestos de mayor jerarquía.

Al recoger las definiciones de la habilidad se observa que no coinciden en estas y lo relacionan con la resolución de problemas.

#### **4.5. Habilidad de Trabajo en Equipo**

La habilidad de trabajo en equipo, de acuerdo con las bases teóricas, pertenece al grupo de las habilidades consideradas por el proyecto ModEs como las directamente relacionadas a las habilidades de Gestión.

#### **4.5.1 Percepción habilidad de trabajo en equipo en los representantes de la dirección académica**

Los entrevistados de la dirección académica lo expresan como: Trabajar en conjunto, donde cada miembro colabora en lo que es más eficiente, si alguien del grupo decae en sus aportes los otros apoyan, porque es importante que el resultado final sea mucho más que la suma de las partes, recordando que cada participante aporta un valor, pues el grupo es generalmente un conjunto de distintas disciplinas, y la consideran una competencia genérica en la formación académica, concepto que está totalmente alineado al concepto que el proyecto ModEs brinda, “interactuar y trabajar efectivamente con otros” (Haselberger et al., 2010, p.17)

Para este grupo, su desarrollo es vital, cuando se trata de pertenecer a un equipo y trabajar por sus logros, “ellos reconocen, que el ponerles este reto tan grande, los ha ayudado a trabajar en equipo a generar contenido, a comunicarse mejor, (Representante de la Dirección Académica P10)

Los representantes académicos casi en un 80% expresan que se desarrolla ampliamente en la etapa académica mediante trabajos en grupo y proyectos donde se fomenta la interdisciplinariedad.

#### **4.5.2 Percepción habilidad de trabajo en equipo en los estudiantes de último año**

Para los estudiantes esta habilidad es muy reconocida como parte de su trabajo académico, pero no tienen muy clara una definición de esta habilidad, saben que la utilizan, tanto en la universidad con sus trabajos grupales, como en el trabajo durante sus prácticas profesionales, pero lo que hace falta es un mayor entendimiento de lo que significa trabajar en equipo. “No puedes ir peleando por allí con los compañeros porque él no aporta al grupo, entonces es difícil alinear al equipo”. (Estudiantes de último año P8). Cabe mencionar el concepto que da Alles al trabajo en equipo para la gestión, como la capacidad para colaborar con los demás que forman parte de un grupo, pero por lo que expresan no todos los estudiantes lo tienen interiorizado.

Todos los entrevistados valoraron esta habilidad, como la que mejor interiorizada está en ellos, y expresan que es clave para ellos puesto que es constante la relación entre compañeros, cada cual con diferentes perfiles y con una manera particular de enfrentar los trabajos académicos, y para los que ya practican es parte de su labor pues muchos de ellos empiezan en un área y luego pasan a otra, es parte del proceso.

Ellos corroboran en casi un 80% su aprendizaje al mencionar las experiencias que han tenido con el aprendizaje-práctica de esta habilidad en los talleres de trabajo en equipo, dentro de la currícula universitaria, desarrollándose ampliamente mediante trabajos en grupo y proyectos, “porque la verdad no importa dónde estés, qué carrera

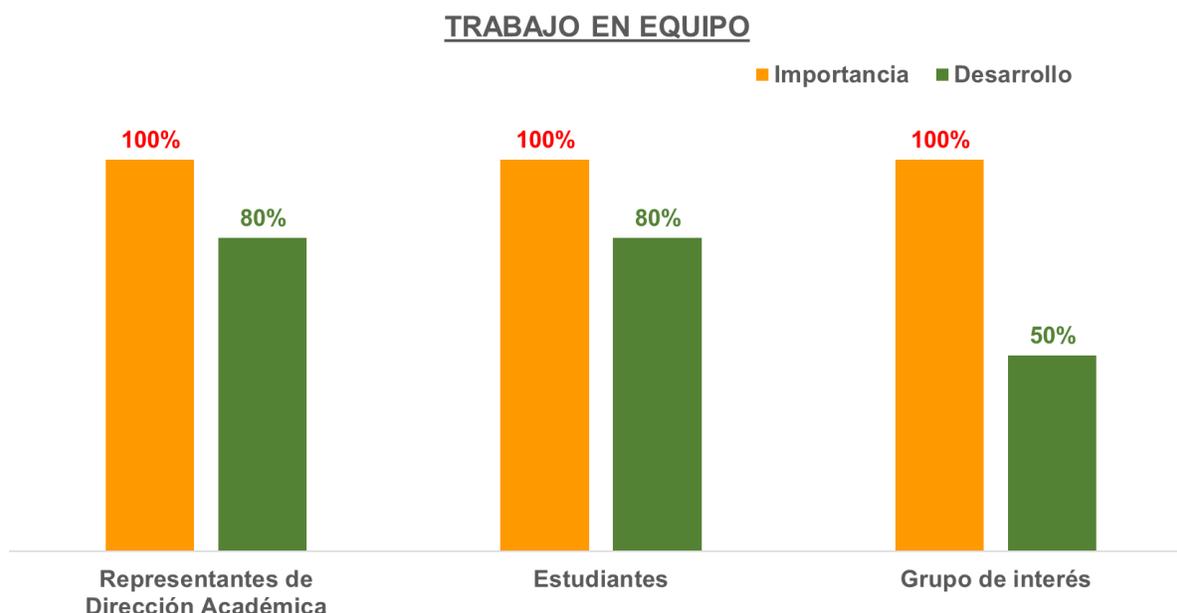
estás estudiando o qué trabajo estás desarrollando, siempre estás en un equipo, siempre en contacto con personas” (Estudiante de último año P8)

#### **4.5.3 Percepción habilidad de trabajo en equipo en representantes de uno de los grupos de interés**

Por otro lado, los empresarios lo definen como una habilidad con la que postulantes y practicantes, tengan la capacidad de poder conectar con las personas que trabajan y generar equipos de alto desempeño, una mirada que en el fondo expresa el mismo concepto que el brindado por los representantes de la dirección académica.

En este tema los empresarios admiten que si bien son personas que tiene la capacidad de juntarse y luchar por el bien común es muy difícil conectar entre equipos de trabajo, deben comprender lo que es trabajar en equipo y no solamente trabajar en grupo, por ello casi el 50 % siente que esta habilidad va desarrollándose con el tiempo, es por ello que la definición de trabajo en equipo para la gestión demanda trabajar también ese tema, pues Alles (2015) en su diccionario por competencias lo define como “ la capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de trabajar juntos” (p.195)

Figura 15: Habilidad de Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los datos se evidencia que la habilidad de trabajo en equipo es definida como muy importante desde el punto de vista de los tres grupos entrevistados, puesto que tanto durante la etapa universitaria como en el campo laboral y hasta en los círculos sociales o familiares, el tener que organizarse para trabajar en busca de una meta es parte del actuar del hombre en su día a día. Fernández, F. (2016) menciona que “sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y unir esfuerzos” (p.13)

Por otro lado, en el tema de desarrollo de esta habilidad, tanto los representantes de la dirección académica, como los estudiantes admiten en su mayoría que se está desarrollando, con beneficios para el tema de aprendizaje, aunque esta aplicación muchas veces sea intuitiva. Por otro lado, la empresa valora medianamente su desarrollo, anteponiendo otras habilidades a desarrollar en los practicantes y sus

trabajadores, pues basados en las pruebas y cifras de los colaboradores que usan esta habilidad, no requiere mayor reforzamiento y por el contrario otras precisan de mayor atención, y que al ser aplicadas lograran que el trabajo en equipo también mejore. Esto lo reafirma Guenaga, M., Eguiluz, A., Rayo, A. y Quevedo, E. (2015) postulando que hay habilidades blandas que aportan para un buen trabajo en equipo: comunicación, toma de decisiones y liderazgo.

#### **4.6 Habilidad de Liderazgo**

Para los autores Haselberger et al. (2010) es “La capacidad de motivar y guiar a otros para que contribuyan de manera efectiva y adecuada. a la consecución de los objetivos”. (p.20)

Goleman, D. (1998), también menciona que para tener éxito en puestos de trabajo que implican liderazgo, debe haber un mayor esfuerzo en manejar las habilidades blandas, pues se sabe ya que las competencias interpersonales son doblemente importantes que la capacidad intelectual y las habilidades técnicas.

##### **4.6.1 Percepción de la habilidad de liderazgo en representantes de la dirección académica.**

Los entrevistados tienen dos posturas, la que apunta para llevar al equipo al logro de objetivos y los que lo definen como la influencia sobre los demás para sacar lo mejor de cada miembro del equipo.

En relación a la importancia para desarrollar en los estudiantes, no es considerada de manera directa pues refieren que no es una habilidad de egreso, pero la validan como liderazgo personal: “Dentro de la universidad no es una competencia a desarrollar, porque no consideran que es una competencia de egreso”. (Representante de la Dirección Académica P6).

El desarrollo de la habilidad está relacionado con la prioridad que tiene en la malla, por lo cual refieren los entrevistados que se desarrolla a través de talleres, pero sólo en un nivel básico.

#### **4.6.2 Percepción de la habilidad de liderazgo en estudiantes de último año**

El 25% de los estudiantes la define como la habilidad de influir, el 75% restante la relaciona con el cumplimiento de objetivos o con características del liderazgo como la actitud o el compromiso.

En importancia, todos los entrevistados la consideran valiosa para su vida profesional: “...más allá del puesto que desempeñemos... es importante” (Estudiante de último año P8). Dentro de la universidad, los estudiantes refieren que hay talleres o conferencias o que se puede desarrollar cuando son delegados de curso.

### **4.6.3 Percepción de la habilidad de liderazgo en representantes de un grupo de interés**

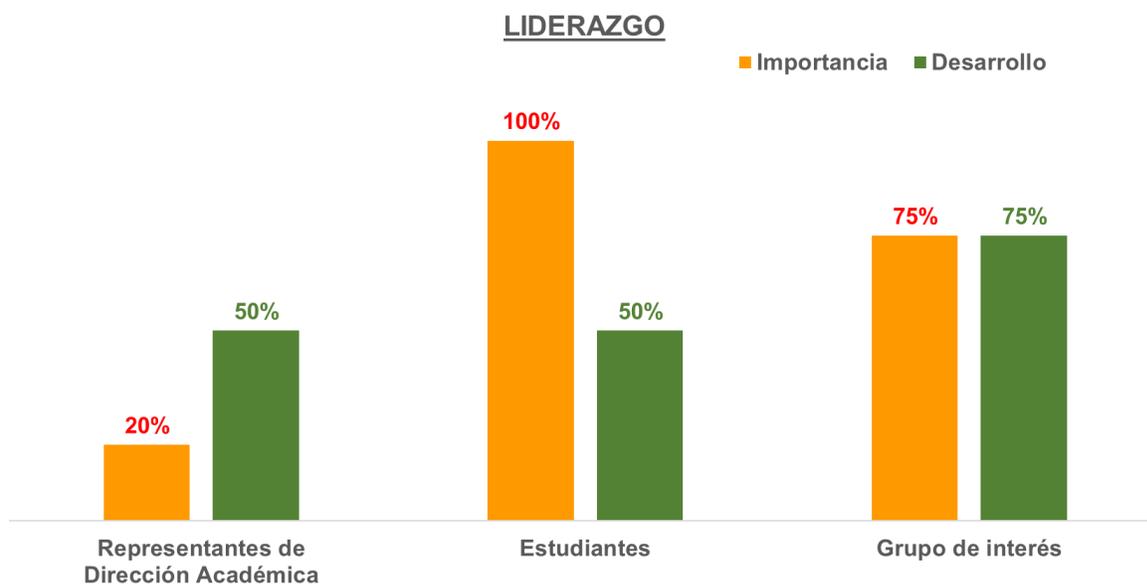
En este grupo de entrevistados, las definiciones difieren, si bien en su mayoría la relacionan con el cumplimiento de objetivos, se distinguen en las características con que lo definen como, por ejemplo: influir, inspirar, ayudar a otros a lograr sus objetivos.

Uno de los representantes se refirió: “Líder es la bisagra entre lo que estrategia plantea y la operación que debe realizar para lograrlo...” (Representante de un grupo de interés P2).

De los representantes entrevistados el 75% coincidieron en que es una habilidad importante, pero no para recién egresado, y que estos (los estudiantes) cuenten con otras habilidades como comunicación contribuía con el desarrollo de esta habilidad.

Para desarrollar las habilidades tienen todo un proceso, y uno de los temas que más resaltan es la necesidad de conocer y manejar antes los valores de la empresa.

Figura 16: Habilidad de Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra que el 75% de los representantes de un grupo de interés piensa que es importante, pero en su discurso hacen la aclaración que no es necesariamente para recién egresado.

La percepción de esta habilidad por los representantes de la dirección académica al igual que en el grupo de interés consideran que es importante la habilidad, pero no en los estudiantes de último año, ni en los que egresan, sino en otros roles. Por otro lado, para los estudiantes si es importante, pero sienten que no lo desarrollan.

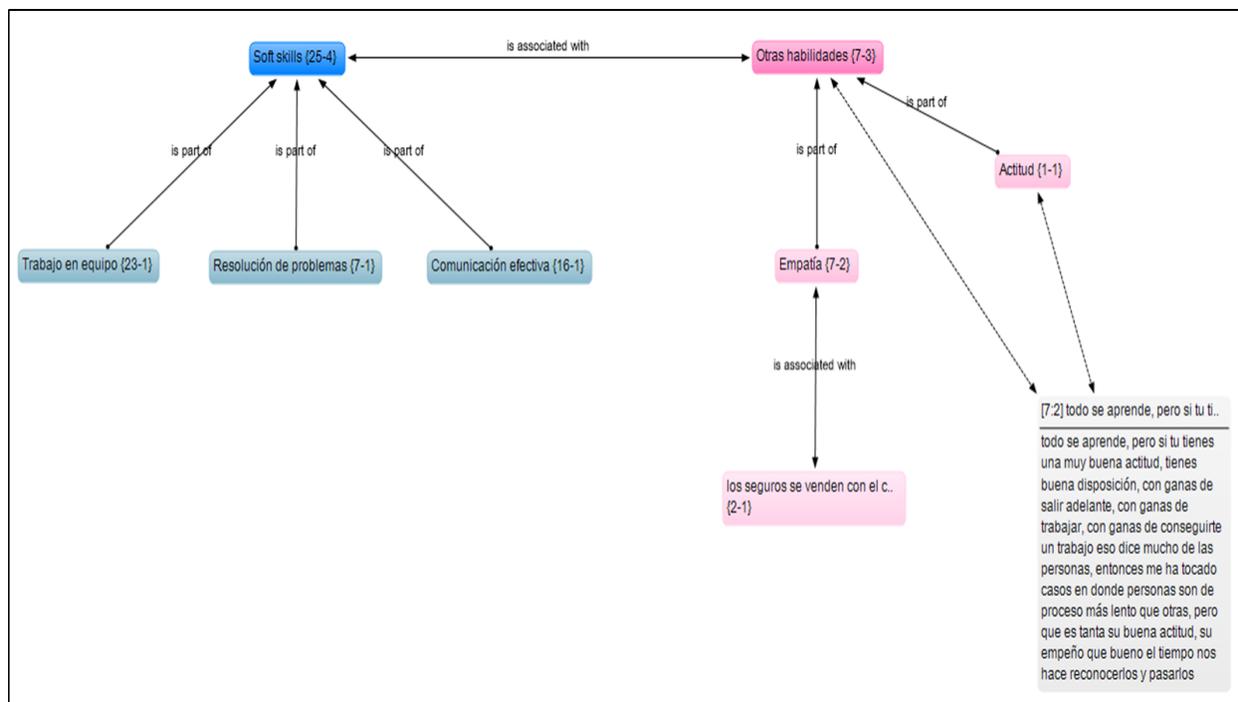
#### **4.7 Coincidencias entre las percepciones de los representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y representantes de del grupo de interés**

Entre los tres grupos de entrevistados, tuvieron coincidencias en la importancia que le dan a determinadas habilidades blandas, si bien la investigación se basa en las 5 habilidades sociales de Haselberger como se muestra en la pág.45. Ellos sólo coinciden en 3 de estas habilidades, las cuales son: Comunicación, Trabajo en equipo y Resolución de conflictos.

Por otro lado, se logró evidenciar que no todos los entrevistados tienen las mismas definiciones, y que estas varían según sus ámbitos o percepciones del desarrollo de estas.

En el siguiente mapa producto del Atlas Ti, se muestra las coincidencias mostradas:

Figura 17: Mapa de las habilidades blandas más valoradas



Fuente: Análisis de información primaria realizada por Atlas.Ti

El principal punto de coincidencia es la importancia donde los tres grupos (representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y representantes de un grupo de interés) consideran que es importante que los estudiantes de último año, como los practicantes o recién egresados las manejen.

No obstante, las metodologías utilizadas para desarrollarlas y la percepción sobre su desarrollo es distinto, dependiendo del ámbito (universitario o empresarial) y la propia percepción que tienen los estudiantes de su desarrollo.

Las dos habilidades que no coinciden son la de negociación y liderazgo, puesto que en las experiencias de los entrevistados estas habilidades necesitan de otras habilidades más básicas para su desarrollo como son la comunicación o la empatía:

“pero, experiencia más que la posición, es que haya trabajado con personas y que se pueda observar esas conductas que tiene una persona, porque de repente no puede saber de la industria en la que estamos, pero si tiene la capacidad de poder conectar con la gente y lograr, uno, reconocer inclusive hasta su ignorancia en algo y lograr que las cosas sucedan” (Representante de un grupo de interés P2)

Los estudiantes, por otro lado, las consideran importante, y muestran insatisfacción ante su desarrollo: “para desarrollar habilidades es necesario realizar actividades extracurriculares... en lugar de estar discutiendo en el aula, en las actividades las desarrollamos de manera práctica, aunque esto impida terminar la carrera en el tiempo estipulado...” (estudiante de último año P8)

Para los representantes del grupo de interés consideran que es importante que los estudiantes de último año, como los practicantes o recién egresados las manejen. No obstante las metodologías utilizadas para desarrollarlas y la percepción sobre su desarrollo es distinto, dependiendo del ámbito (universitario o empresarial) y la propia percepción que tienen los estudiantes de su desarrollo.

Las dos habilidades que no coinciden son la de negociación y liderazgo, puesto que en las experiencias de los entrevistados estas habilidades necesitan de otras habilidades más básicas para su desarrollo como son la comunicación o la empatía.

...pero, experiencia más que la posición, es que haya trabajado con personas y que se pueda observar esas conductas que tiene una persona, porque de repente

no puede saber de la industria en la que estamos, pero si tiene la capacidad de poder conectar con la gente y lograr, uno, reconocer inclusive hasta su ignorancia en algo y lograr que las cosas sucedan. (Representante de un grupo de interés P2)

Los estudiantes, por otro lado, las consideran importante, y muestran insatisfacción ante su desarrollo: “Para desarrollar habilidades es necesario realizar actividades extracurriculares... en lugar de estar discutiendo en el aula, en las actividades las desarrollamos de manera práctica, aunque esto impida terminar la carrera en el tiempo estipulado...” (estudiante de último año P8)

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La propuesta de la presente investigación se plantea en dos etapas, a corto y mediano plazo.

La facultad en estudio está actualmente trabajando sobre una propuesta pedagógica de enfoque por competencias, para lograr un desarrollo integral de sus estudiantes, tanto en los aspectos conceptuales, procedimentales como actitudinales, según lo proyectado en su perfil de egreso, esto lleva a proponer una primera etapa basados en la situación actual y una segunda etapa (más ambiciosa) que involucra a la universidad en su totalidad , y a la espera que las acciones propuestas para la facultad y para la universidad en general (modelo basado en competencias) ya estén implementadas, sabemos que esto tiene implicaciones relevantes en términos de docentes, currículo y mecanismos de evaluación.

La primera etapa a corto plazo, está orientada directamente a la facultad de Gestión y teniendo como parámetros, la viabilidad de la propuesta, el respeto por la actual malla y el mantenimiento del perfil de egreso.

### **5.1 Propósito:**

En la primera etapa el propósito es potenciar los talleres de habilidades gerenciales con metodologías idóneas, planteando experiencias de aprendizaje en campo y de distinta índole. De modo que permita a los estudiantes lograr el desarrollo de habilidades que son parte de su perfil de egreso.

## 5.2 Actividades

### 5.2.1 Socializar la propuesta con docentes y estudiantes de último año:

Poner en conocimiento de esta propuesta como primera etapa, a todos los actores involucrados: universidad y estudiantes, exponiendo a profundidad su relevancia. La propuesta planteada no cambia la malla, ni pretende modificar el perfil de egreso, sino se enfoca en la metodología de enseñanza- aprendizaje de los talleres gerenciales, para ello en primer lugar se empodera la labor de los docentes encargados de los mismos, como agentes de cambio, a través de capacitaciones de apoyo.

Mantener los talleres y su ubicación dentro de la malla en esta primera etapa responde también a la preocupación de los representantes académicos, por la complejidad que involucran estos cambios: “No es fácil cambiar una malla de la noche a la mañana” (Representante de la Dirección Académica P:4).

A continuación, se presenta en estos cuadros comparativos cada taller de habilidades gerenciales actual vs. la propuesta planteada:

**Tabla 8: Taller de Habilidades Gerenciales I (THG I)**

	<b>Malla 2013</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Al finalizar el curso, el estudiante elabora un plan de desarrollo personal, viable y pertinente a sus recursos y oportunidades de mejora, que le permita destacar en el ámbito académico.	Al finalizar el curso los estudiantes serán capaces de auto describirse e identificar las habilidades que cada uno posee (autoconocimiento) y aquellas que necesita fortalecer, argumentando sus razones tanto de

		<p>manera verbal como escrita (comunicación). Comunicándose de forma transparente como resultado de una mayor congruencia o confianza y presentándose clara y confiadamente a una audiencia que puede ser en entornos presenciales y en línea</p>
<p><b>Relación con el perfil de egreso</b></p>	<p>Los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de <b>Aprender a aprender y Trabajo en equipo.</b></p>	<p>Los resultados de aprendizaje aportan al logro de la competencia de aprender a aprender.</p> <p>Así como proactividad, el análisis crítico y responsabilidad sobre sus decisiones.</p>
<p><b>Metodología</b></p>	<p>El taller propone el desarrollo de actividades y experiencias en el aula, para que, a partir de <b>la reflexión personal e intercambio entre los compañeros de aula</b>, los alumnos construyan significados individuales que permitan profundizar en su autoconocimiento. Además, se promueve que los diferentes insights a los que los alumnos puedan llegar, tengan un sentido propio y personal dentro de su plan de desarrollo personal.</p>	<p>El taller propone el desarrollo de experiencias tanto dentro como fuera del aula, utilizando distintas metodologías, las cuales pueden ser <b>seleccionadas por el estudiante.</b> (Rincón-Gallardo, 2019)</p> <p>De manera que parte de su autoconocimiento le genere sentido al estudiante a partir de reconocer recursos desarrollados y por desarrollar.</p> <p><b>Las metodologías a escoger son:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ABP (en coordinación con organizaciones de la universidad).</b></li> <li>2. <b>Aprendizaje Experiencial</b></li> <li>3. <b>Aprendizaje Cognitivo - Social.</b></li> </ol> <p><b>Recursos: Los estudiantes realizan un RPA (Reporte del proceso de aprendizaje) que después analizan con su tutor.</b></p>

		<b>Presentaciones efectivas sobre sus propios procesos de aprendizaje.</b>
<b>Ciclo</b>	V	V
<b>Horas</b>	2 horas teóricas	1 hora de tutoría y 1 hora de práctica
<b>Evaluación</b>		1. RPA 2. Presentación del trabajo realizado.

**Tabla 9: Taller de Habilidades Gerenciales II**

	<b>Malla 2013</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Al finalizar el curso, el estudiante reconoce la importancia y los componentes del trabajo colaborativo/cooperativo, identificando sus roles predominantes en el equipo y asumiendo las decisiones en conjunto.	Al finalizar el curso los estudiantes serán capaces de reconocer la importancia del trabajo colaborativo/cooperativo y promoverlo, aceptando y valorando su rol en el equipo y realizando una autoevaluación de sí mismos como miembros del equipo e identificando áreas específicas para mejorar. Asumiendo además las decisiones en conjunto. Utilizando una amplia gama de procesos de equipo (lluvia de ideas, organización estructurada, reuniones, ...) de manera efectiva
<b>Relación con el perfil de egreso</b>	Los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de <b>Aprender a aprender y Trabajo en equipo.</b>	Los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de <b>Aprender a aprender y Trabajo en equipo.</b>

<b>Metodología</b>	La metodología del taller se centra en el desarrollo de dinámicas que conlleven a procesos de reflexión individual y grupal. Se comienza con una descripción del tema a desarrollar, se pone en práctica una dinámica y se cierra con las conclusiones de la experiencia vivida. Las dinámicas se realizan en el salón o en exteriores, con la participación activa de los alumnos.	El taller propone el desarrollo de proyectos dirigidos a la comunidad. utilizando distintas metodologías, las cuales pueden ser <b>seleccionadas por el estudiante</b> . (Rincón-Gallardo, 2019)  <b>Las metodologías a escoger son:</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ABP (en coordinación con organizaciones de la universidad).</b></li> <li>2. <b>Design Thinking y metodologías ágiles.</b></li> <li>3. <b>Coaching outdoor</b></li> </ol> <b>Recursos: Los estudiantes realizan un RPA (Reporte del proceso de aprendizaje) que después analizan con su tutor.</b>  <b>Presentaciones efectivas de proyectos.</b>
<b>Ciclo</b>	<b>VI</b>	<b>VI</b>
<b>Horas</b>	<b>2 horas</b>	1 hora de tutoría + 1 hora de práctica
<b>Evaluación</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RPA</li> <li>2. Presentación de proyectos basados en contextos reales, que sean relevantes y pertinentes con su entorno.</li> </ol>

**Tabla 10: Taller de Habilidades Gerenciales III**

	<b>Malla 2013</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Al finalizar el curso, el estudiante elabora su plan de empleabilidad reconociendo la importancia de asumir el protagonismo en el inicio de su vida profesional.	Al finalizar el curso los estudiantes serán capaces de interactuar y promover oportunidades para plantear alternativas frente a las diferencias, fomentando la actitud del ganar – ganar, demostrando una comprensión clara de las diferencias intra e interpersonal, así como áreas

		relacionadas como la frustración y el estrés intra e interpersonal. Aplica las habilidades adquiridas, como la escucha activa, la reflexión empática avanzada.
<b>Relación con el perfil de egreso</b>	Los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de <b>Aprender a aprender, Trabajo en equipo, Comunicación asertiva y Ética y ciudadanía.</b>	Los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de Aprender a aprender, trabajo de equipo (resolución de conflictos) así como el emprendedurismo y la, orientación a resultados.
<b>Metodología</b>	La metodología del taller se centra en el desarrollo de dinámicas que conlleven a <b>procesos de reflexión individual y grupal</b> . Se comienza con una descripción del tema a desarrollar, se pone en práctica una dinámica y se cierra con las conclusiones de la experiencia vivida. Las dinámicas se realizan en el salón o en exteriores, con la participación activa de los alumnos.	El taller propone el desarrollo de proyectos dirigidos a la comunidad, utilizando distintas metodologías, las cuales pueden ser <b>seleccionadas por el estudiante</b> . (Rincón-Gallardo, 2019)  <b>Las metodologías a escoger son:</b>  <b>1. ABP (en coordinación con organizaciones de la universidad).</b> <b>2. Estudio de Casos.</b> <b>3. Aprendizaje Cognitivo - Social.</b>  <b>Recursos: Los estudiantes realizan un RPA (Reporte del proceso de aprendizaje) que después analizan con su mentor o coach.</b>
<b>Ciclo</b>	<b>VIII</b>	<b>VIII</b>
<b>Horas</b>	<b>2 horas</b>	1 hora de mentoría + 1 hora de práctica
<b>Evaluación</b>		1. RPA 2. Presentación de estilos de resolución de conflictos.

		3. Reporte de la persona a cargo en el proyecto.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Poner en práctica lo revisado en las bases teóricas sobre los aprendizajes, especialmente en lo que respecta al desarrollo de habilidades blandas, se incluyen distintas metodologías que respondan a los estudiantes según los diferentes tipos de inteligencias (Gardner, 2011) o según los distintos estilos de aprendizaje de (Kolb, 2014).

### **5.2.2 Sistematizar la información recogida**

Recoger los aportes de los docentes y estudiantes después de la presentación de la propuesta, para incluirlos en la propuesta, afinar los instrumentos de evaluación, y finalmente se presentarán los nuevos syllabus de los Talleres Gerenciales a la Coordinadora Académica.

### 5.2.3. Capacitación de los docentes-tutores

Dentro de la propuesta se considera la capacitación a los docentes en las metodologías planteadas anteriormente y en estrategias como el coach. Como lo menciona Beckart, A (2015) en su tesis doctoral, esta estrategia del coaching contribuye al desarrollo de habilidades blandas.

Para la capacitación a docentes se sugieren los siguientes talleres:

**Aprendizaje Basado en Proyectos:** El aprendizaje basado en proyectos es una metodología que se desarrolla de manera colaborativa, y busca enfrentar a los estudiantes a situaciones que los lleven a plantear propuestas ante determinada problemática. Por esto, el ABP se realizará en coordinación con organizaciones que trabajan dentro de la universidad, con la intención de que la experiencia del estudiante sea en un contexto real. Como consecuencia de esta metodología se realizarán convenios con instituciones y organizaciones que trabajan dentro de la universidad.

**Aprendizaje Experiencial:** Talleres experienciales, team building, outdoor training y metodologías ágiles como Design Thinking y Scrum Este aprendizaje sugiere que las personas aprenden por una experiencia propia, en este caso los estudiantes universitarios aprenden haciendo. (Kechagias, 2011).

El Aprendizaje Cognitivo Social (Bandura, 2011) promueve la modelación de roles, observación e imitación, usado por adolescentes, basado en el mentoring o coaching. La información obtenida de esta experiencia, solo se convierte en una experiencia de

aprendizaje una vez que hay una oportunidad para reflexionar sobre él, relacionarlo con algunos conceptos teóricos y aplicarlo.

Estudio de Casos: El cual consiste en el análisis de una situación real o realista que presenta ante los estudiantes, problemas y retos ante los cuales estos deberán tomar decisiones fundamentadas en los enfoques propuestos del curso en cuestión.

Coaching Educativo: Pretende modelar el proceso de aprendizaje para que el estudiante sea capaz de asimilar estos cambios y que, como consecuencia, mejore la eficacia y el rendimiento de su ardua tarea. Los docentes universitarios, se verán fortalecidos con estas herramientas que ayuden a alcanzar nuevos retos, los estudiantes, pasan a ser protagonistas de su propio aprendizaje y sus docentes se convierten en facilitadores de experiencias de aprendizaje.

#### **5.2.4. Implementación de la propuesta piloto**

Se implementará en el ciclo 2020 - I con un grupo de V ciclo (Taller de Habilidades Gerenciales I)

### 5.3. Cronograma de ejecución

Tabla 11: Cronograma de ejecución de la propuesta

Actividades	Mes de ejecución						
	Oct.	Nov	Dic	Ene.	Feb.	Mar.	Jun
							Jul.
Focus Group Docentes							
Focus Group Estudiantes							
Sistematización							
Presentación de syllabus							
Presentación de la propuesta del curso							
Habilidades Gerenciales 3 a los proyectos sociales							
Plantear las condiciones de los convenios							
Firma de convenios							
Capacitación de Docentes – Tutores							
Preparación de materiales							
Implementación de la propuesta piloto							

## Evaluación y ajustes de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

**5.4. Análisis costo beneficio**

A continuación, se presenta el cuadro de Análisis costo beneficio:

**Tabla 12: Análisis Costo Beneficio**

Actividad	Recurso	Costo por evento	Total
Focus Group Docentes	Honorarios	S/ 100.00	S/ 100.00
Focus Group Estudiantes	Materiales	S/ 50.00	S/ 50.00
Sistematización	Refrigerio	S/ 50.00	S/ 50.00
<b>Presentación de syllabus</b>			
Outsourcing		S/ 200.00	S/ 600.00
Desarrollo del Taller THG 1		S/ 1,200.00	S/ 3,600.00
Desarrollo del Taller THG 2		S/ 1,200.00	S/ 3,600.00
Desarrollo del Taller THG 3		S/ 1,200.00	S/ 3,600.00
<b>Presentación de la propuesta del Taller de Habilidades Gerenciales 3 a los proyectos sociales</b>			
	Coffe break	S/ 50.00	S/ 150.00
<b>Costo Total</b>		<b>S/ 4,050.00</b>	<b>S/ 11,750.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo de la propuesta de solución, considerando todos los recursos a utilizar en cada una de las fases, asciende a S/ 11,750.00. El monto no incluye infraestructura, tecnología y estructuras de la universidad con las que ya se cuenta para implementar el programa de capacitación docente.

Por otro lado, la tesis presentada por Rodríguez, P. (2014) realiza un estudio de la inversión en la formación, el cual muestra que el retorno como empresa no es inmediato, el presente estudio plantea como beneficios a mediano y largo plazo:

**Beneficios para los estudiantes:**

Mayor satisfacción de los estudiantes ante los aprendizajes en los talleres de habilidades blandas.

Apoyo a los egresados en su formación de habilidades alineada al perfil de egreso y a la vez a la demanda del mercado laboral, y puede diferirse que se aporta a que los futuros egresados sean más empleables.

**Beneficios para los docentes:**

Capacitación docente, que mejora el performance de los colaboradores de la universidad y además estas capacitaciones pueden considerarse dentro de las listas que se imparte anualmente y dentro de las propias instalaciones de la universidad (capacidad instalada).

“La Universidad tiene adicionalmente, algo que pocas universidades tienen y es que desde hace muchos años se creó un centro para la pedagogía o la docencia universitaria, que primero estuvo adscrito a la facultad de educación y que luego se independizó y se convirtió en un instituto para la docencia universitaria que nos ha permitido desde hace muchos años, acompañar los procesos de docencia universitaria y que yo creo que es un componente bien importante, en términos de cómo transformar la docencia en función de los

objetivos de aprendizaje que tenemos a las que aspiramos como universidad.”

(Representante de la Dirección Académica)

Si lo vemos a la universidad como una empresa, en la tesis de Rodríguez Paula, se hace referencia a que el 24% de las empresas analizadas declara que tiene un área de formación y el 74% admite llevar un récord personal de formación en habilidades de cada trabajador; esto nos muestra la necesidad de invertir en formación de los docentes, en principio para que luego trasmitan estas experiencias y las compartan en un aula con sus estudiantes.

### **Beneficios para la Universidad:**

En una universidad donde el “aprender a aprender” es una habilidad que buscan inculcar en sus estudiantes, es coherente que se comience por trabajar con sus docentes y con ello en un corto plazo, se logrará estudiantes egresados con habilidades blandas mejor desarrolladas, lo cual le dará una ventaja competitiva y mejor posicionamiento en su enfrentamiento al campo laboral.

La segunda etapa de la propuesta responde a la necesidad de desarrollo de habilidades blandas desde el primer ciclo de la universidad, pero se debe mencionar que ello amerita una investigación del tema de habilidades blandas pero enfocadas a las diferentes facultades que conforman la universidad, de cara al mercado laboral.

Con ello dicho, se plantea que esta etapa brinde un primer acercamiento, con una visión macro y como se mencionó planteada ya desde un inicio de la carrera universitaria, teniendo como parámetros, la viabilidad de la propuesta, en tanto se acople a las mallas curriculares y perfiles de egreso de cada facultad.

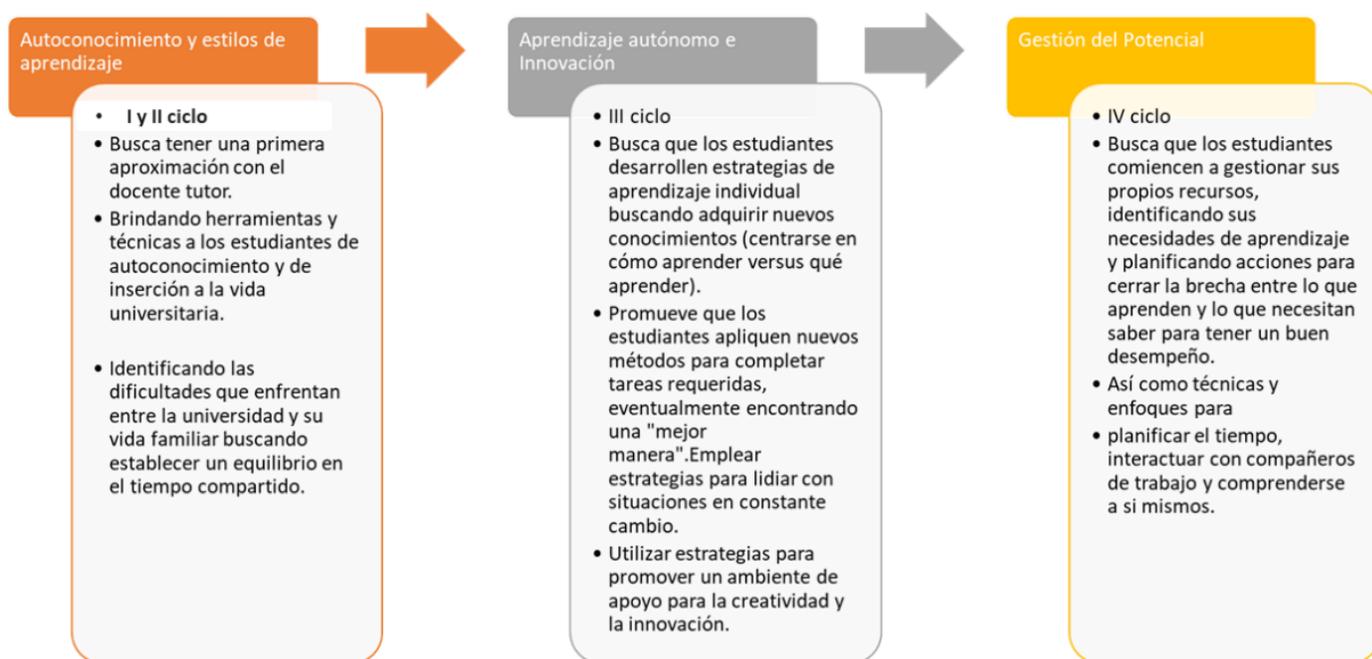
Para este fin, se propone implementar una coordinación académica cuya labor sea la de dirigir el desarrollo de los cursos de habilidades blandas a nivel de todas las facultades que conforman la universidad, iniciándose desde los estudios generales, pero teniendo en cuenta sus propias mallas curriculares y sus diferenciados perfiles de egresados

### **Responsabilidades de la Coordinación Académica de Habilidades Blandas**

- La Coordinación en mención tendrá a cargo los cursos de habilidades blandas brindadas para todas las facultades dentro de la universidad, desde estudios generales hasta los cursos planteados para el desarrollo de estas habilidades dentro de cada facultad, para el caso de nuestra investigación los Talleres de Habilidades Gerenciales de la facultad de Gestión.
- Coordinación entre las actividades extracurriculares y los cursos de desarrollo de habilidades blandas de las mallas de estudio de las diferentes facultades.
- Coordinación a nivel de dirigencia de actividades de voluntariado, que puedan tener contacto con la universidad a través de alianzas estratégicas y/o convenios, así como con las empresas que participan de las ferias laborales o donde se realizan las prácticas pre profesionales.

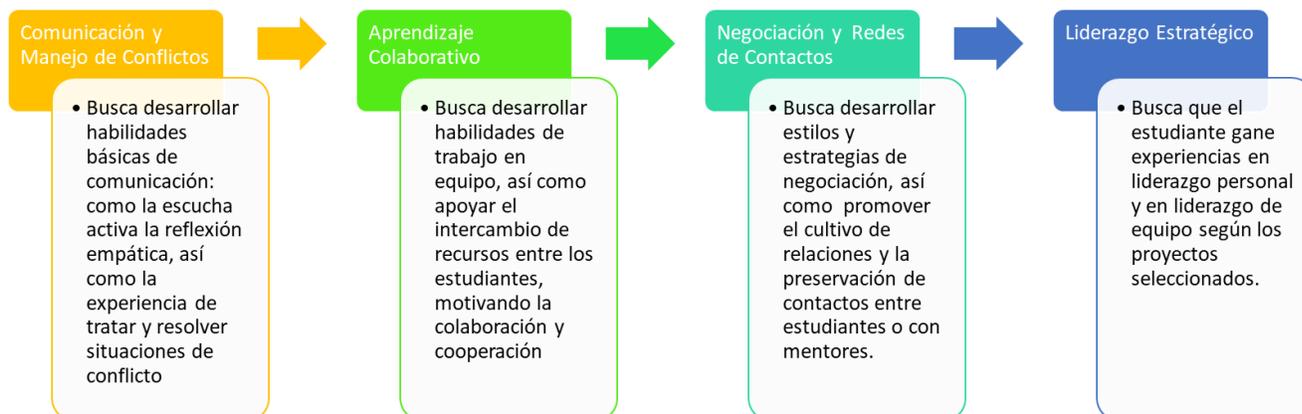
La siguiente es la propuesta a largo plazo, de los temas generales (habilidades a desarrollarse) y su ubicación en los diferentes ciclos iniciales, siendo ésta específica para los estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección, que como se indica es la delimitación espacial de la presente investigación:

Figura 18: Estudios Generales



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Modelo de malla dentro de los estudios de cada facultad, a partir del quinto ciclo para la Facultad de Gestión

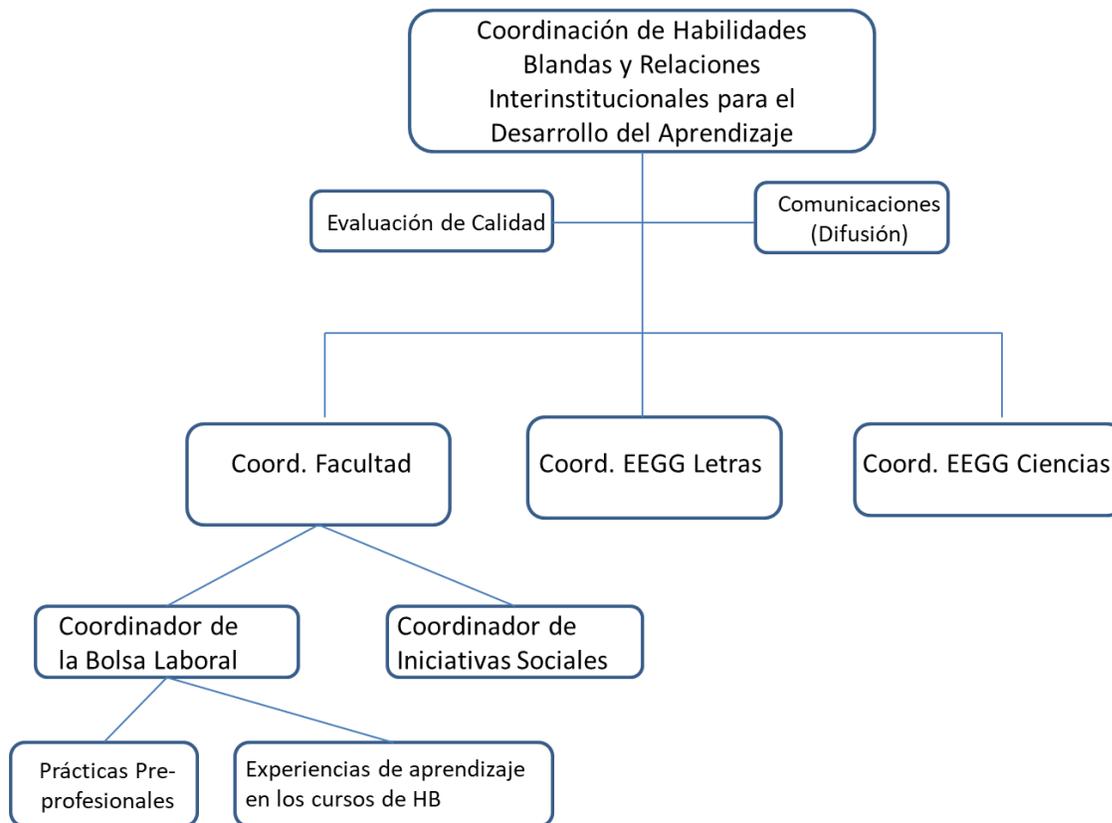


Fuente: Elaboración Propia

El piloto de esta implementación, se realizaría para el ciclo 2021 – I después de ser validada por los grupos competentes (Autoridades, administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad en estudio y de cada facultad según sea el caso), luego de haberse implementado la nueva propuesta pedagógica de enfoque por competencias.

Como parte de la segunda etapa de la propuesta se plantea un organigrama de la Coordinación de Habilidades Blandas.

Figura 20: Organigrama de la Coordinación de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

PRIMERA. - La percepción de habilidades blandas de los tres grupos de unidades de análisis, evidencia que no poseen una sola definición de éstas, lo cual se ve reforzado por la literatura que presenta distintos conceptos para cada habilidad blanda, así como las clasificaciones según distintos criterios. Lo que ningún grupo de entrevistados niega es su importancia en los ámbitos investigados (universitario y laboral), esto lo vemos reflejado en el estudio MOdEs donde Haselberger et al., resalta la importancia de las habilidades blandas, como complemento del conocimiento y habilidades específicas de cada especialidad, las cuales son cada vez más exigidas por los empleadores y por ello, un importante factor de empleabilidad de estudiantes y egresados.

SEGUNDA. - La habilidad blanda de comunicación es percibida por los tres grupos de unidades de análisis bajo distintas denominaciones, coincidiendo con la base teórica presentada, colocando, en el mismo nivel semántico la comunicación efectiva y comunicación asertiva, así como la conceptualización de oral y escrita. La coincidencia radica en el grado de importancia que todos los grupos le otorgan. Además, en referencia al desarrollo, todos utilizan distintas metodologías dependiendo del contexto: formación universitaria o laboral.

TERCERA. - La habilidad de negociación, no es definida de la misma manera por los grupos de unidades de análisis, quienes coinciden en priorizar otras habilidades previas a la negociación como la comunicación. Además, esto es reflejado en la definición que presenta Haselberger sobre la habilidad de negociación: como la capacidad de argumentar (alto grado de comunicación) de forma clara y con coherencia, lo que reafirma la percepción de

los entrevistados, quienes precisan esto, especialmente en los estudiantes de último año o recién egresados, de los cuales se esperan un mejor nivel de comunicación.

CUARTA. - La habilidad de resolución o también llamado manejo de conflictos es considerada importante por los tres grupos, aunque la conceptualización y la aplicación de esta es distinta y algunos de los entrevistados lo relacionan con la habilidad de resolución de problemas. Además, consideran la resolución de problemas como una habilidad propia de la carrera de gestión. Ambos entornos (el universitario y el laboral) lo desarrollan por considerarla importante en la práctica laboral del estudiante o egresado, pero utilizando distintas metodologías.

QUINTA. - El trabajo en equipo, habilidad blanda calificada por el estudio ModEs como una de las cinco influyentes sobre la habilidad de Gestión, es reconocida como importante para los tres grupos de unidades de análisis, aunque, cada uno de los entrevistados mencione una forma de aplicación distinta según su práctica. Esta habilidad se puede desarrollar a nivel universitario través de la tutoría y seguimiento específico para lograr que el estudiante comprenda la implicancia de trabajar de manera colaborativa, estimulando la capacidad de construir relaciones de participación y cooperación, en su paso hacia el campo laboral. Corroborando así lo planteado por la teoría de Alles que afirma que los intereses y objetivos grupales deben estar primero que los intereses personales.

SEXTA. – La habilidad de liderazgo al igual que la de negociación es importante para los tres grupos de unidades de análisis, pero los representantes de la dirección académica la valoran como liderazgo personal, y a pesar que uno de los talleres gerenciales, plantea su aplicación y desarrollo afirman que no necesariamente es una habilidad de egreso, y para ellos es más importante centrar su desarrollo en otras habilidades como la comunicación, empatía y el trabajo de equipo. Esto podría deberse a una práctica mal entendida de esta habilidad, que en realidad en el ámbito estrictamente universitario puede alinearse a lo planteado por Haselberger, quien plantea que esta capacidad contribuye con el logro de los objetivos.

SÉPTIMA. – Los tres grupos de unidades de análisis coinciden en mencionar tres habilidades de las cinco analizadas, como las más relevantes para los estudiantes de último año o recién egresados, éstas son: comunicación, trabajo en equipo y resolución o manejo de conflictos. Mientras que las habilidades de negociación y liderazgo las consideran importantes, pero anteponen a ellas otras habilidades como son: la comunicación o la empatía.

En el caso de liderazgo, refieren los entrevistados: representantes de la dirección académica y los estudiantes se desarrolla, pero en un nivel básico dentro de uno de los talleres gerenciales.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Aplicar las metodologías propuestas para los tres talleres gerenciales, promoviendo que la enseñanza y desarrollo de habilidades blandas, trascienda el aspecto teórico y que la mejor forma de validar el proceso de aprendizaje de éstas, será mediante la aplicación práctica.

Asimismo, se recomienda la capacitación constante a los docentes y poder trabajar con ellos para que puedan contribuir con un clima adecuado para el desarrollo de las habilidades, además desarrollar mecanismos de evaluación, bajo diversos puntos de vista, de manera efectiva y confiable para las habilidades blandas puestas en práctica en dichos talleres.

Para los Representantes del grupo de interés se recomienda: Potenciar sus canales de comunicación de modo proactivo hacia la formación superior. Propiciar sinergias entre la formación superior y la empresa, tomando en consideración el desarrollo de aquellas habilidades muy relevantes y coincidentes entre ambos grupos. Prospeccionar a las universidades acercándose a ellas, generando los puentes de alineamiento necesarios.

SEGUNDA. – En esta propuesta de reformular los Talleres Gerenciales e implementar metodologías que permitan posicionar a los estudiantes en situaciones reales; la práctica de la habilidad de comunicación se vuelve relevante, ya que la propuesta de trabajar con énfasis en la práctica, permitirá que descubran en esa

interacción la concepción real de la habilidad de comunicación, donde no se vea un significado determinado según el ámbito en el que está, sino se maneje con el requerimiento e importancia que todos ellos (universitario y laboral) y en general la sociedad actual requiere.

TERCERA. – Identificar que la habilidad de negociación privilegia el diálogo e intercambio de información, si bien esta habilidad se percibe como menos prioritaria para ser desarrollada en los estudiantes. Es necesario considerar que la negociación es parte esencial del quehacer cotidiano de un profesional, y su manejo puede generar un gran aporte para los estudiantes al término de su carrera profesional.

CUARTA. - Implementar como parte de la reformulación de los temas y prácticas a desarrollarse en los talleres gerenciales, técnicas y enfoques para desarrollar la habilidad de resolución de conflictos, así como la base teórica para alinear sus conceptos, dado que esta habilidad es considerada como una de las de mayor importancia, además, se infiere de sus definiciones la práctica de la tolerancia y respeto a los diferentes puntos de vista, con lo cual se fortalecen otras habilidades como la comunicación y el trabajo en equipo.

QUINTA. – Las nuevas tendencias en la educación recomiendan formar a los estudiantes con la metodología del aprendizaje colaborativo, propuesta que se alinea al desarrollo del trabajo en equipo, habilidad estudiada en esta investigación, por tanto se recomienda incentivar su aprendizaje y práctica por parte de los docentes encargados de los talleres de habilidades gerenciales, con el fin que puedan aplicar estas

metodologías en su labor de formación, preparando a los estudiantes desde el inicio de su carrera, para un buen desempeño en la práctica laboral, que es el fin de todo egresado.

SEXTA. - Continuar con las actividades extracurriculares que brinda la universidad, incluyéndolas dentro de la práctica de los talleres gerenciales, ya que son espacios de formación en liderazgo muy enriquecedores; realizando una correcta y oportuna difusión de éstas, además de formar nuevas alianzas para el desarrollo de las mismas y así brindar al estudiante un mayor abanico de posibilidades de elección.

SÉPTIMA. – Fortalecer en la universidad el desarrollo de aquellas habilidades que han sido identificadas como relevantes para los tres grupos de entrevistados: Comunicación, trabajo en equipo y resolución o manejo de conflictos, alineando los talleres de habilidades gerenciales existentes, a estas habilidades. Entendiendo también que éstas son parte del perfil de egreso de la facultad.

Este fortalecimiento se verá beneficiado, si hay voluntad de compartir entre la universidad y los grupos de interés, como ya se mencionó de manera proactiva, las metodologías de desarrollo de habilidades blandas utilizadas, y la forma de evaluarlas logrando así egresados mejor preparados en estas habilidades, validadas en todos los ámbitos, y con mayor incidencia en el laboral.

**Recomendación Adicional:** La investigación permitió tener una aproximación a las percepciones de las unidades de análisis en relación a las habilidades blandas,

planteadas en esta investigación, pero hubo también otros hallazgos que al trabajar su profundización podrían generar nuevos trabajos de investigación, como son: la relación entre la malla curricular y el perfil de egreso de las distintas carreras de las universidades, la valoración de las habilidades intrapersonales en el entorno laboral, o el desarrollo de la actitud y la empatía.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. El Diccionario. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias: La trilogía*. (2ª ed.) Ciudad autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M.A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. (3ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Angulo, R. Barreto, R. Carmona, J. Cuba, T (2017). *Implementación de una escuela de formación complementaria de habilidades profesionales* (Tesis Magistral) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Aparicio, M y Medina, J (2015) *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo* (Tesis Magistral) Universidad del Pacífico
- Arroyo, R. (2012) *Habilidades Gerenciales*. Economía Ediciones, Colombia.
- Bandura, A. Capitulo 17 (2011). Social cognitive theory. En P. Van Lange, A. Kruglanski y E. Tori, *Handbook of Social Psychological Theories* (pp. 349 – 375). New Delhi.
- Bécart, A. (2015). *Impacto del Coaching en el desarrollo de competencias para la vida* (tesis de Doctorado). Universidad San Pablo de Olavide, Sevilla, España.
- Benavides, P. (2017, noviembre). *La fórmula del talento, definiciones, forma de medirlos y su integración*. Palermo Business Review, Nro. 16, pp. 135-144
- Creswell, J. (2012). *Educational Research. Nebraska*, Estados Unidos: Pearson.
- Cruzado, W. (2019) *Competencias blandas en la empleabilidad de la universidad privada del Norte-sede los olivos* (Tesis de Maestría). Universidad Federico Villarreal. Lima. Perú.
- Fernández, L. F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* Editorial Tutor Formación <https://ebookcentral.proquest.com>

- Flick, Uwe. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3a ed.) Fundación Paideia Galiza Ciudad de Madrid: Ediciones Morata S.L.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=3217765>
- Flores, M. (2014). *Liberar el potencial humano*. Latin Trade, 36-37.
- Gallardo, E (2016) *Elaboración y validación de una escala para la medición de competencias en personal de mandos medios de empresas privadas*. (Tesis Magistral) Universidad Ricardo Palma. Lima-Perú.
- Gardner, H (2016) *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D (1998) *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos
- Goleman, D. (2002) *El líder resonante crea más*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. EEUU: Conecta.
- Granada, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Guenaga, M., Eguiluz, A., Rayo, A., Quevedo, E. (2015) *Un juego serio para desarrollar y Evaluar la Competencia de Trabajo en equipo*. IE Comunicaciones: Revista Iberoamericana de Informática Educativa, (21), 3-11.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113264>
- Guijosa, C. (2018). *Urge mayor colaboración entre universidades y empleadores*. 2018, agosto 02, de Tecnológico de Monterrey Sitio web:  
<https://observatorio.itesm.mx/edunews/universidades-y-empleadores-necesitanasociarse#>.
- Haselberger, D., Oberhuemer P., Perez, E., Cinque, M. y Capasso, F. (2010). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement - Version 1.0*. Recuperado de [https://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES\\_handbook\\_en.pdf](https://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf)

- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Santa Fe, México: McGraw Hill.
- Hernandez-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). *Metodologia de la Investigacion: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Ciudad de Mexico*: Mac Graw Hill Education
- ISIL, (2018) *Estudio de habilidades blandas en el Perú: situación y oportunidades*.
- Kechagias, K (2011) *Teaching and Assessing Soft Skills* (1ª Ed.). Ciudad de Tesalonica Grecia. Recuperado de [https://Teachingand0D0AAssessingSoftSkills0D0AK.KechagiasEd.%20\(1\).pdf](https://Teachingand0D0AAssessingSoftSkills0D0AK.KechagiasEd.%20(1).pdf)
- Kolb, D. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
- Lee Hetch Harrison DBM Perú (2014). *Estudio de las Brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú*.
- López, D., Ramírez, A. (2011) *Marco para el desarrollo de la competencia transversal Comunicación Eficaz*”, Dpto. de Arquitectura de Computadores. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, <https://www.fib.upc.edu/sites/fib/files/documents/estudis/jenui2011.comunicacioneficazoe.pdf>
- Manpower Group (2018) *Estudio sobre escasez de talento 2018*.
- Morse, J. M. (1995). *The significance of saturation*. *Qualitative Health Research*, 5, 147-149
- OCDE (2016) *Skills strategy: Informe de diagnóstico Resumen Perú 2016*.
- Palacios, R. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Ancash. Perú.
- PUCP <https://www.pucp.edu.pe/admision/pregrado/costo-estudios/pensiones/el-credito-como-unidad-de-medida/>
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberating Learning* (1º ed) New York: Routledge
- Rodríguez, G., Gil, J., Jarcias., (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga. Ed. Aljibe.

- Rodríguez, P. (2014). *Efectos de la Formación en los resultados de las Empresas, el caso de Álava*, país vasco (Tesis de Doctorado) Universidad Politécnica de Cataluña. España.
- Salazar, C. y Olgún, C. (2014). *Formación integral: una mirada desde los intereses de los estudiantes universitarios* (Tesis de Maestría). Universidad del Bio Bio, Chile.
- Salgado Lévano, Ana Cecilia. (2007). *Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit, 13(13), p.1.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=en)
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Editorial John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Tacchino, A. (2016) *Perfil profesional del Ingeniero Industrial y comercial en una universidad privada: percepciones de académicos y empleadores*. (Tesis Doctoral). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Tinoco, R. (2017) *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Vallés, M.S. (2009). *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- World Economic Forum, (2016) Closing the skills gap. Project Overview.
- Vera, F. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de educación superior: clave para el desarrollo del capital humano avanzado*. Revista Akademeia, 7 (1), 53-73. Doi <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>

## ANEXOS

### ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Al firmar este documento, doy mi consentimiento para participar en el estudio titulado “Percepción sobre habilidades blandas en representantes del departamento académico y estudiantes de último año de la facultad de gestión de una universidad privada y en directivos de un grupo económico en Lima 2019”

Entiendo que esta investigación tendrá como objetivo identificar las similitudes y diferencias existentes entre las percepciones de las Habilidades Blandas desarrolladas en los estudiantes de último año de la Facultad de Gestión de una Universidad Privada y las demandadas por las empresas de un grupo económico peruano en el 2019.

He concedido libremente responder este cuestionario, se me ha notificado que es del todo voluntaria mi participación y que aún después de iniciada puedo rehusarme a continuar participando del estudio. He leído la información proporcionada o me ha sido leída.

Se me ha informado qué personas tendrán acceso a la información y se ha especificado cómo contactar con los responsables de esta investigación en caso si hubiera alguna duda.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en ninguna manera mi integridad.

A continuación detallo mis datos personales y consigno mi deseo de participar en este estudio:

Yo..... (nombres y apellidos)

Identificado(a) con DNI N°.....

Declaro que:

He leído la hoja de información que se me ha entregado

He podido hacer preguntas sobre el estudio

He recibido suficiente información sobre el estudio

Comprendo que mi participación es voluntaria.

Comprendo que puedo retirarme del estudio:

1. Cuando quiera
2. Sin tener que dar explicaciones
3. Sin que esto repercuta en mi integridad física ni psicológica.

Por lo tanto doy libremente mi conformidad para participar en el estudio

\_\_\_\_\_

Firma-Participante

Lima \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE LA  
DIRECCIÓN ACADÉMICA

**Información General:**

Nombre Completo:

Cargo:

Fecha y Hora de la entrevista:

Nombre del entrevistador:

Introducción:

La presente entrevista busca recoger las experiencias y opiniones de distintos actores (Representantes de la dirección académica de la facultad de gestión y representantes de uno de los grupos económicos de interés) sobre las habilidades blandas que son parte de la formación de los estudiantes de Gestión y aquellas que son solicitadas por las empresas, para poder identificar las coincidencias entre estas posturas.

Esta entrevista es confidencial, donde no existen respuestas correctas, sólo puntos de vista u opiniones según el rol que desempeña.

Tendrá una duración aproximada de 1 hora.

**Objetivo:** Conocer las opiniones de los representantes de la dirección académica sobre lo que la universidad ofrece y/o debe ofrecer en su formación a los estudiantes de la facultad de gestión en relación a las habilidades blandas.

### **Preguntas de Introducción**

1. ¿Cuál es su profesión?
2. Coménteme brevemente su trayectoria laboral en empresas / universidades, cargos y duración
3. En relación a su trayectoria académica: Universidad en el estudio, (pregrado, post grado) especialidades, publicaciones
4. En balance, ¿cuánto tiempo trabaja Ud. como académico en la universidad?

### **Preguntas de Desarrollo**

#### **Objetivo: Formación de estudiantes de último año de la Facultad de Gestión de una universidad privada.**

5. Nos podría describir a grandes rasgos, la malla curricular del programa de gestión que la universidad brinda
6. ¿Cuáles son los objetivos de dicha propuesta pedagógica?
7. ¿Qué fortalezas podría mencionar acerca de la formación que brinda la facultad a sus alumnos?
8. Alguna ausencia o reto por desarrollar en la formación de los estudiantes, para cumplir con el perfil del egresado deseado
9. Cuénteme cómo se construyó el perfil del egresado en la facultad
10. Tomaron en cuenta o participó la empresa privada en dicha construcción
11. Tienen convenio laboral (bolsa laboral) con empresas privadas para la práctica pre y/o profesionales de sus estudiantes

#### **Objetivo: Valor y desarrollo de las habilidades blandas en la formación Universitaria**

12. (Si no se menciona anteriormente) ¿Cuáles son las principales habilidades (destrezas) en general, que Uds. proponen desarrollar en sus estudiantes de gestión?
13. Con respecto a las habilidades blandas, ¿Cómo las definiría?
14. ¿Cuáles son las que se priorizan en la formación de los estudiantes de la facultad?

15. ¿Qué utilidad encuentra en desarrollar las habilidades blandas en sus estudiantes?  
(Si no fueron mencionadas antes)
16. ¿Por qué es importante para Uds. la Comunicación? ¿Cómo la define?
17. ¿Por qué es importante para Uds. la Negociación? ¿Cómo la define?
18. ¿Por qué es importante para Uds. la Resolución de conflictos? ¿Cómo la define?
19. ¿Por qué es importante para Uds. el Trabajo en equipo? ¿Cómo lo define?
20. ¿Por qué es importante para Uds. el Liderazgo? ¿Cómo lo define?

**Las siguientes preguntas (21, 22, 23 y 24) sólo se aplican a autoridades con carga administrativa**

21. ¿Cómo están incluidas las habilidades blandas en la malla curricular de la carrera?
22. ¿Cómo se monitorea la aplicación habilidades blandas en el desarrollo de todos los cursos de la carrera de Gestión?
23. ¿Cuáles son los cursos que desarrollan las habilidades blandas?
24. ¿Cómo están distribuidos durante la carrera? ¿Han recibido feedback de los estudiantes?
25. ¿Cómo la facultad desarrolla estas habilidades blandas en los estudiantes de último año?
26. ¿Cómo son evaluadas estas habilidades en los estudiantes?

**Cierre**

27. Le gustaría agregar algo sobre las habilidades blandas ofertadas por la facultad de gestión

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE UNO DE  
LOS GRUPOS ECONÓMICOS DE INTERÉS.

**Información General:**

Nombre Completo:

Empresa:

Cargo:

Fecha y Hora de la entrevista:

Nombre del entrevistador:

**Introducción:**

La presente entrevista busca recoger las experiencias y opiniones de distintos actores (Representantes de la dirección académica de la facultad de gestión y representantes de uno de los grupos económicos de interés) sobre las habilidades blandas que son parte de la formación de los estudiantes de Gestión y aquellas que son solicitadas por las empresas, para poder identificar las coincidencias entre estas posturas.

Esta entrevista es confidencial, donde no existen respuestas correctas, sólo puntos de vista u opiniones según el rol que desempeña.

Tendrá una duración aproximada de 1 hora.

### **Preguntas de Introducción**

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es la opinión que tienes de su formación profesional? Pregrado y Postgrado
3. Coménteme brevemente su trayectoria laboral: empresas, cargos y duración
4. ¿Cuánto tiempo trabaja Ud. en el área de recursos humanos?

### **Preguntas de Desarrollo**

#### **Objetivo: Opinión sobre la selección de los recién egresados de las universidades de la carrera de administrativa**

5. ¿Con qué mecanismos cuentan en su empresa para la convocatoria y selección de los colaboradores para el área administrativa?
6. ¿De qué universidades son, en su mayoría, los postulantes para el área administrativa de la empresa?
7. La Empresa en la que Ud. actualmente labora tiene algún convenio con alguna universidad para la contratación de personal
8. Qué opinión le merecen los egresados de la Pontificia Universidad Católica (lo haya nombrado en las preguntas anteriores o no)
9. Si es que no se especifica en la pregunta anterior: ¿Qué habilidades caracterizan a los postulantes de dicha universidad?
10. Que ausencias o debilidades ´presentan dichos postulantes

#### **Objetivo: Necesidades de su Empresa y Valoración de las habilidades blandas**

11. Que habilidades son las que Uds. requieren o demandan en sus nuevos postulantes

12. ¿Qué tan importante son las habilidades blandas en los egresados de la facultad de administración para incrementar su empleabilidad?
13. ¿Cuál es la importancia que le asignan a estas, en el perfil de sus postulantes?
14. ¿Qué Habilidades Blandas demandan específicamente en su empresa?
15. Según la respuesta anterior siguen las siguientes preguntas; Qué valor tiene para Uds. (Sí fue mencionado, se les pregunta porqué es importante, sino se mencionó, se pregunta cuál es su opinión de dicha Habilidades Blandas)
16. ¿Por qué es importante para Uds. la Comunicación? ¿Cómo la define?
17. ¿Por qué es importante para Uds. la Negociación? ¿Cómo la define?
18. ¿Por qué es importante para Uds. la Resolución de conflictos? ¿Cómo la define?
19. ¿Por qué es importante para Uds. el Trabajo en equipo? ¿Cómo lo define?
20. ¿Por qué es importante para Uds. el Liderazgo? ¿Cómo lo define?
21. ¿Qué dificultades has encontrado en los postulantes con relación a las habilidades blandas?
22. ¿Y qué fortalezas presentan en ese sentido?
23. Si anteriormente ha mencionado a la PUCP ¿Y específicamente sobre los postulantes de la PUCP?
24. ¿Cómo su empresa evalúa las habilidades blandas en los postulantes?

**Objetivo: Fortalecimiento de habilidades blandas en la empresa**

25. ¿Cómo su empresa desarrolla las habilidades blandas en sus trabajadores/ recién ingresados?
26. Si no aparece antes: ¿Cómo su empresa monitorea el proceso de desarrollo de las habilidades blandas en sus empleados?

27. ¿Qué dificultades encuentra en dicho proceso de capacitación?
28. ¿Cómo evalúa la formación de las habilidades blandas en las universidades, en particular en la PUCP?

### **Cierre**

29. ¿Qué estrategias recomendarías implementar en las universidades para la enseñanza de Habilidades Blandas?

ANEXO 4: GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL EN  
ESTUDIANTES DE ÚLTIMO AÑO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN DE UNA  
UNIVERSIDAD PRIVADA

**Objetivo Base:** Conocer la percepción y entendimiento que tienen los estudiantes de último año de una universidad privada en Lima, sobre cuáles son sus aprendizajes en el tema de Habilidades Blandas.

**Introducción**

1.-Comenzando por el moderador, cada uno se presenta:

Nombre, edad, universidad a la que pertenecen, carrera que estudian, último ciclo culminado

2.-Cómo van las vacaciones?

3.-Qué sensaciones les genera estar ya en esta última etapa universitaria?

4.-Qué expectativas tienen de lo que viene luego de culminar la carrera?

5.- ¿A qué les gustaría dedicarse dentro del rubro de su carrera, y donde les gustaría trabajar?

**Objetivo: Balance – Formación en general**

6.-Consideran que su universidad los ha preparado para este reto?

7.-Qué fortalezas consideran que tiene la universidad en tu formación y preparación para la vida laboral?

8.-Y qué debilidades encuentran en este tema?

9.-La universidad les brinda la posibilidad de trabajar como un mentor durante el desarrollo de sus aprendizajes?

**Objetivo: Habilidades Blandas**

10.-Qué dirían de la importancia de las habilidades blandas para el desempeño en el mercado laboral?

11.-Si tuvieras que ordenarlas por importancia las habilidades blandas mencionadas puedes escribirlas?

(entregar hoja y lápiz)

**Hacer una dinámica grupal con esta pregunta**

12.- Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Comunicación?

13.- Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Negociación?

14.- Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan la Resolución de conflictos?

15.- Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollan el Trabajo en equipo?

16.- Dirían que en general los cursos que llevan durante la carrera desarrollar el Liderazgo?

17.- ¿Qué tan importante consideran estas habilidades dentro de su práctica profesional?

18.- Qué talleres o actividades artísticas y/o sociales promueve su universidad, dentro del currículo de su carrera?

19.- ¿Es usual trabajar durante sus sesiones de clase, dinámicas de grupo, juego de roles, mentoring, para lograr aprendizajes?

20.- Cómo evalúan en Uds. El trabajo de desarrollo de las habilidades blandas en su formación universitaria.

### **Cierre**

21.- Les gustaría agregar algo que sea importante para Uds. Y que no hayamos mencionado

## ANEXO 5: MALLA CURRICULAR DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA

### DIRECCIÓN

EJES INTEGRADORES		V	VI	VII	VIII	IX	X	
	Estrategia e Innovación	Teoría Organizacional 3			Gestión Pública	Gestión Estratégica	Plan de Negocios	
					Gestión Social			
					Gestión de Proyectos			
	Análisis e Investigación	Métodos de investigación cualitativa	Bases Legales para la Gestión				Seminario de Investigación	
		Métodos de investigación cualitativa	Economía Aplicada a la Gestión II					
Economía Aplicada a la Gestión								
Habilidades Gerenciales	Taller de Habilidades Gerenciales I	Taller de Habilidades Gerenciales II			Taller de Habilidades Gerenciales III			
Ética y Sostenibilidad						Ética para la gestión	Desarrollo y Responsabilidad Social	

EJES FUNCIONALES		V	VI	VII	VIII	IX	X
	MARKETING		Marketing	Marketing II			
	CONTABILIDAD Y FINANZAS	Contabilidad Financiera	Contabilidad de Gestión	Matemática Financiera	Finanzas I	Finanzas II	
			Evaluación de Estados Financieros				
	GESTIÓN DE PERSONAS			Comportamiento Organizacional	Gestión de Personas	Gestión de Personas II	
PROCESOS Y OPERACIONES			Gestión de Operaciones	Gestión de Logística			

EJES SECTORIALES		V	VI	VII	VIII	IX	X	
	GESTIÓN EMPRESARIAL					Gestión del Crecimiento Empresarial	Gestión del Capital de Trabajo	Innovación y Gestión del Cambio
						Gestión Comercial	Control de Gestión	
	GESTIÓN PÚBLICA					Gestión Financiera del Estado	Gestión de Organizaciones Públicas	Diseño Organizacional
						Diseño, Análisis y evaluación de Políticas Públicas	Gestión de la Regulación Pública	
	GESTIÓN SOCIAL					Gestión de Organizaciones e intervenciones sociales	Sostenibilidad y relaciones interculturales en el Perú	Innovación y Emprendimiento social
					Asociativa y valor social	Gestión de Proyectos Sociales		
ELECTIVOS							Electivos	
		20 créditos	21 créditos	23 créditos	23 créditos	22 créditos	19 créditos	

ANEXO 6: PERFIL DE EGRESADO DE LA FACULTAD DE GESTION Y ALTA  
DIRECCION

El profesional en Gestión debe ser capaz de responder a las necesidades del país, del mercado laboral y a las demandas del mundo académico.

En relación a las necesidades del país, resulta importante mejorar la competitividad del medio, contribuyendo al desarrollo de organizaciones innovadoras comprometidas con sus procesos de mejora, maximizando el valor que representan para la sociedad. En consecuencia, es necesario contar con personas **emprendedoras, orientadas a resultados, eficientes en el diseño y ejecución de proyectos**, capaces de gestionar organizaciones en el ámbito privado o público y que gestionen los recursos hacia resultados concretos que conlleven a una mejora social sostenible.

Dicha necesidad país corresponde a la demanda del mercado laboral por profesionales, que además de dominar saberes disciplinares, cuenten con iniciativa, proactividad y capacidad para el trabajo en equipo; sean personas críticas en la búsqueda, el análisis y la integración de información pertinente para la resolución de problemas y actúen orientados por valores éticos y morales.

En el marco antes descrito, el mundo académico necesita profesionales interesados y aptos para la Investigación, que promuevan espacios de participación interdisciplinar, teniendo en mente el compromiso con la sociedad.

Finalmente, el profesional en gestión, bajo una mirada integradora, debe ser capaz de responder adecuadamente a las demandas diferenciadas del ámbito:

**Sector Empresarial:**

Desde una perspectiva de generación de valor económico sostenible basada en la gestión de personas, la orientación hacia el cliente y la calidad de los procesos, así como con amplio sentido ético.

**Sector Público:**

En el conocimiento del funcionamiento estatal, contribuyendo con soluciones creativas para los problemas y situaciones complejas que generan valor público.

**Sector Social:**

Especializándose en el empleo de herramientas de planificación, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos, contando además con conocimientos para la movilización de recursos y recaudación de fondos, emprendimientos e innovación social.

ANEXO 7: LISTA DE CÓDIGOS ATLAS. TI

1. Características Gestión PUCP
2. Comunicación efectiva
3. Desarrollo habilidades
4. Dificultades
5. Egresados PUCP
6. Empatía
7. Empresa y universidad
8. Entrevistas laborales
9. Estado y universidad
10. Evaluación soft skills
11. Experiencia docente
12. Formación docente
13. Formación en universidades
14. Fortalezas carrera
15. Generación hoy
16. Interdisciplinariedad
17. Liderazgo
18. Código vivo: “Los seguros se venden con el corazón”
19. Malla curricular Gestión
20. Modelo educativo PUCP
21. Orientación de resultados
22. Otras habilidades
23. Pensamiento estratégico
24. Perfil académico entrevistado
25. Perfil de egreso PUCP
26. Perfil estudiantes Gestión PUCP
27. Perfil profesional entrevistado
28. Preparación clases PUCP
29. Publicaciones
30. Código vivo: “Quitarle el cliché que tienen...”
31. Resolución de conflictos
32. Retroalimentación docentes
33. Selección de personal
34. Soft skills
35. Código vivo: “Soy una firme creyente que la...”
36. Sugerencias
37. Trabajo en equipo