

Evaluación y Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Medina de la Fuente, Alejandro	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI: 40918808	DNI 25922471
Tema: Evaluación y Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.	
Opción de Práctica Profesional: Proyecto de investigación: "Big Data y Analítica de Negocios en la Gestión Organizacional y Empresarial: aplicaciones y casos de estudio"	
Lugar de Trabajo: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Comencé a trabajar en el presente trabajo de investigación en diciembre de 2019, apenas recibí notificación de haber obtenido una beca de investigación por la Secretaría de Ciencia, Arte e Innovación Tecnológica (SCAIT) del Consejo de Investigación de la UNT. Desde los primeros momentos fui acompañado por mi profesor y tutor Marcelo Medina.

Decidí que este trabajo debía circunscribirse en la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) luego de observar existencia de una falencia en cuanto a la formación de los futuros profesionales acorde a lo que el mercado laboral exigía en la actualidad.

Las tareas realizadas fueron muy diversas y pueden encuadrarse en tres categorías: Dentro de la primera categoría, se realizaron todas las tareas necesarias para la construcción de un marco teórico sólido y completo. Entre estas tareas podemos mencionar el buceo bibliográfico, la revisión de los estudios e investigaciones más referentes en el campo de las habilidades blandas, y por último la recopilación y lectura del mismo.

Con respecto a la segunda categoría, la más importante ya que consistió en el Core Business de la investigación, se realizaron las tareas de la construcción de una matriz de comparación de las habilidades blandas más demandas por diferentes estudios, la selección de las mismas para la construcción de un perfil de competencias blandas para un licenciado en administración, el diseño de un instrumento de medición para poder cuantificar el grado de enseñanza de las mismas en la Facultad y la recopilación y procesamiento de los datos, obtenidos de un cuestionario de google form. Durante esta etapa fui acompañado por mi tutor, con quien realizamos múltiples reuniones por videollamada.

Y, por último, se realizaron actividades correspondientes a la elaboración de documentos para poder participar en múltiples concursos y jornadas, para así poder difundir los hallazgos y los principales resultados de la investigación.

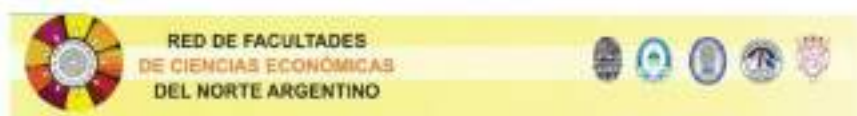
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

4.- DIVULGACIÓN

- Presentación en el 3er Encuentro de “Innovación en la Enseñanza” con la red de facultades de ciencias económicas del norte argentino y 6to Encuentro de “Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas”. Realizado entre los días 11 al 12 de noviembre de 2019. Título de la publicación: Propuesta Metodológica para la Elaboración de Analíticas de habilidades blandas en la Lic. en Administración



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – SALTA, 2019. Facultad de Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales de la UNSa

LUNES 11 DE NOVIEMBRE			
TERCERA SESIÓN DE EXPOSICIONES: HORARIO 13:00 A 18:00 HS			
	AULA A	AULA B	AULA C
	Experiencias docentes	Experiencias docentes	Propuestas o ideas innovadoras en la Enseñanza
15:30 a 17:30	La reconstrucción del perfil del estudiante como condición de partida para una innovación exitosa. ZUVERA, Teodora (UNTA)	Articulando experiencias de gestión del capital humano. ARCE, Mta. Mercedes y FERNÁNDEZ, Víctor (UNSE)	Aprendizaje en acción: Gestión y Socialización del conocimiento académico. CARRILLO, Ivone y LONCERA, Mta. Eugenia (UNTA)
	El estudio de casos reales como elemento pedagógico de formación del futuro profesional en Ci. Económicas. CRISTALDO, Ana Carolina y DESOINDE, Alejandro (UNNE)	La implementación de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Turismo, una experiencia docente en la Formación Regional Cafayate de la UNSA. ALVAREZ, Enzo y RUBIN, Ana Paula (UNSA)	La gestión del conocimiento afésse el contexto académico. CASTILLO, Luciana, DE ROSA, Elisa y RODRIGUEZ AREAL, Dora (UNT)
	Autoevaluación del aprendizaje en la educación superior: análisis de casos representativos de la UNSa y UCASAL. ASTORSA, Elvira; ORTIZ, Adriana; SÁNCHEZ FERNANDEZ, Natalia y SALAZAR ACOSTA, Lucía (UNTA – UCASAL)	Aporte de la Matemática en la formación de competencias básicas en la carrera de Licenciatura en Administración. CASTILLO, Jorge; LESCANO, Carlos y NAVARRO BELTRAN, Silvia (UNSE)	Examen, desigualdades y exclusión: Una mirada sociológica de la evaluación en Matemática de la Lic. en Administración. CEBALLOS, Ana; LESCANO, Carlos y MURATORE, Francisco (UNSE)
	Enfasis del proceso de investigación en Seminario de Práctica Profesional. Aprender investigando. AMARU, Luis y CARRIZO, Fernando	Una clase de Matemática preparada y abordada por un docente con una formación académica de grado no matemática. ADARÓ, María Cecilia (UNSA)	Un modelo para la enseñanza de la administración de proyectos por medio de simulación. RIVERA BEINSORFF, Fernando Lucas (UNTA – UCASAL)
	La investigación: Acción como herramienta de cambio. GUARDATI, Paola y TALEN, María de los D (UNSE)	Una propuesta de artemios educativos para una materia de Ecología. MARTINEZ BONICIO, Luana (BE – UNSE)	Propuesta Metodológica para la Elaboración de Analíticas de Habilidades Blandas en la Lic. en Administración. MENDOZA DE LA FUENTE, A. y MEDINA GALVÁN, M. (UNT)
	Desarrollando competencias empresariales en alumnos de la Lic. en Administración de la FACE-UNT. FAGRE, Liliana y PÉREZ VIDES, Luis (UNT)	Desarrollo de competencias en un entorno virtual de Matemática. GOLBACH, María; MENA, Analía; NÚÑEZ, Eugenia (UNT)	Los memes como estrategia didáctica. CASTILLO, Luciana; DE ROSA, Elisa y DELGADO, Melina (UNT)
17:30 a 18:00	Coffee Break		
18:00	AULA MORENO-WERBA: Conferencia Central: “En Busca del Círculo Virtuoso entre las Facultades de Ciencias Económicas del NOA y los Cámaras Empresariales” con la participación de Docentes de las distintas Universidades de la Red FACE y Representantes de las Cámaras Empresariales del NOA		

Imagen: Captura de pantalla del cronograma de exposiciones publicado por la REDFACE.

Difusión en actas: ISBN 978-987-633-551-5. Disponible en:

<https://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivos/secAsuAcaInv/Libro de Actas 3 Encuentro Red FACE - ISBN.pdf>

- Participación en charla brindada a los alumnos de la asignatura Taller de Metodología de Investigación en Administración, durante el mes de mayo 2020

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TALLER DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN



Certificamos que

ALEJANDRO MEDINA DE LA FUENTE

DNI: 40,918.808



Ha participado como **EXPOSITOR** en la Jornada de Difusión de Becas de Investigación en el Marco del Taller de Metodología de Investigación en Administración el día 20 de Abril de 2020, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán



Prof. Jorge Rospión
Director Instituto de Administración

Prof. Marcelo Medina Galván
Comité Organizador

- Presentación en Reunión de avances de la asignatura Práctica Profesional, realizada el día viernes 20 de noviembre de 2020

PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Certificamos que

ALEJANDRO MEDINA DE LA FUENTE

DNI: 40,918.808



Ha participado como **EXPOSITOR** en la Reunión de Discusión de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración el día 20 de Noviembre de 2020, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en Modalidad Virtual.



Prof. Jorge Rospión
Director Instituto de Administración

Prof. Marcelo Medina Galván
Comité Organizador

Link del video publicado en YouTube: <https://youtu.be/kLRHTDUUyV4>

- Presentación en la X Jornada de Convivencia de la Licenciatura en Administración, a través de la exposición del trabajo en el canal de YouTube

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

de la Facultad de Ciencias Económicas, realizada entre los días 12 y 15 de noviembre de 2020.



Link del video publicado en el canal del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. : <https://youtu.be/IOLfSr22uTA>

Presentación de trabajo en Primeras Jornadas Virtuales de ADENAG: Aprendizaje, Innovación y Cambio en las organizaciones. Realizadas entre los días 19 y 20 de noviembre de 2020. Título de la publicación: Diseño de un indicador para la medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



5
DISEÑO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE INFORMACIÓN CONTABLE: CASO ARCOR S.A.
Trabajo de Muñoz, Motta, Decarli, et al.
Ver trabajo

6
DISEÑO DE UN INDICADOR PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE ENSEÑANZA DE HABILIDADES BLANDAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
Motta de la Fuente, Argente, Motta, Gallo, Marcolli
Ver trabajo

7
MODELO DE LAZO CERRADO SOBRE LA BASE DE TABLEROS INTEGRALES PARA INNOVAR EN LA GESTIÓN DE UN CASO
Gallo, López, Ordoñez, et al.

Link de la página en donde se puede ver el trabajo publicado:
<https://www.adenag.org.ar/192011-eje-3-investigacion-en-administracion/>

El trabajo se encuentra adjuntado al final del informe. Difusión en actas, ISBN: a la espera de la edición.

- **Presentación en el 4to Encuentro de “Innovación en la Enseñanza” con la red de facultades de ciencias económicas del norte argentino y 7mo Encuentro de “Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas”. Realizado entre los días 10 al 12 de noviembre de 2020. modalidad virtual. Título de la publicación: Evaluación y medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

4TO ENCUENTRO DE INNOVACION EN LA ENSEÑANZA SANTIAGO DEL ESTERO, 10 AL 12 DE NOVIEMBRE DE 2020

MARTES 10/11/2020

	ACTO DE APERTURA: Palabras del Decano de la F.H.C.S. y S. - U.N.S.E. y autoridades del evento Conferencia inaugural: "Los desafíos de la educación universitaria conocidos pero siempre novedosos" a cargo del CP Miguel Marzulo (UBA)	
15 hs		
HORARIO	AULA A	AULA B
	Experiencias docentes	Ideas Innovadoras de Enseñanza
	EXPERIENCIA DE TRABAJO VIRTUAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA- Comercialización I – 2020 Gabriela Abdala; Silvia Usandivaras; Sergio Tomasi; Martín González	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA De Rosa, Elisa; Rodríguez Arenal, Elsa

	AULA A	AULA B
	Experiencias docentes	Ideas Innovadoras de Enseñanza
	EXPERIENCIA DE TRABAJO VIRTUAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA- Comercialización I – 2020 Gabriela Abdala; Silvia Usandivaras; Sergio Tomasi; Martín González	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA De Rosa, Elisa; Rodríguez Arenal, Elsa

	Instituto de Administración – FACE – UNT - Cátedra de Comercialización I	Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán
	PRACTICO DE SINTESIS TEMATICA EN ENTORNOS VIRTUALES Agustín Alejandra; Vargas, Rocina Inés, et. al. Facultad de Cs. Económicas –UNJU	LA MISIÓN ACADÉMICA INTERNACIONAL: UN RECURSO PEDAGÓGICO Molina Rodríguez, Carlos Alberto; Zamora, Sergio; Mutabone, Francisco José Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE)
16 a 17,30 hs	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL NUEVO MUNDO VIRTUAL – LA EXPERIENCIA DE LA CÁTEDRA DE NORMAS CONTABLES COMPARADAS AUTOR: Donato, Gonzalo Iván – Profesor Adjunto Normas Contables Comparadas – COAUTOR: Seguí, Graciela Adriana – Jefe de Trab. Práct. Normas Contables Comp. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Jujuy	EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL GRADO DE ENSEÑANZA DE HABILIDADES BLANDAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Medina de la Fuente Alejandro - Medina Galván, Marcelo - Enrique Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán

Imagen del cronograma de exposiciones.

El trabajo se encuentra adjuntado al final del informe. Difusión en actas, ISBN: a la espera de la edición.

Link del video publicado en YouTube: <https://youtu.be/5aqjN65sRK4>

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Presentación en la Primera Jornada de Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.



- Presentación en la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración



Certificamos que

MEDINA DE LA FUENTE, ALEJANDRO

DNI: 40918808



Ha participado como **Expositor/a** en la **VIII MATILA**
realizada en Modalidad Virtual del 7 al 11 de diciembre de
2020, en la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Nacional de Tucumán



Prof. Jorge Rospide
Director



Prof. Marcelo Medina Galván
Comité Organizador

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Participación charla Santiago Bonatti: “Me gustó mucho la enseñanza que transmitió Santiago de siempre buscar ir más allá de nuestro trabajo. El empezó cargando horarios y decidió medir la cultura. No esperó para aprender. Decidió aprender. Importantísimas las Sóft Skills que mencionó. Me gustó mucho escucharlo. Por último, también rescato su última frase: Decir que si, y luego aprender”.

Participación charla Maximiliano Rivadeneira: “Siempre el tema IA, programación y Data Scientist me parecieron súper importantes para el futuro (presente). Aun siendo consciente de la necesidad de aprender sobre esto, siempre pensé que era algo difícil y complicado. La charla me sirvió muchísimo para darme cuenta que aprender sobre estos temas no es algo muy lejano y que si esta a nuestras manos. Que con voluntad y esfuerzo, se puede”

Participación charla Franco D’Andrea: “Lo que estuvo bueno de la charla fue aprender de proactividad de Franco en salir a buscar la empresa. No se quedó esperando un aviso de reclutamiento sino que el se puso a buscar en internet. Me parece que eso hay que hacer! También destaco que el priorice elegir alguna empresa que le guste para trabajar. Por ahí no pensamos en eso de buscar alguna que esté buena y ofrezca capacitaciones o viajes, sino que elegimos sin analizar múltiples opciones”

Participación charla Ezequiel Lopez del Rio: “Me gustó mucho que nos haya enseñado a estar atento a los avisos de reclutamientos que hacen las empresas en nuestra Universidad. Son avisos súper importantes y no nos damos cuenta.

Por otro lado, también que a veces creemos que no estamos preparados para ciertas cosas que no vemos tanto en la carrera pero no es así, es cuestión de mandarse y aprender. Las empresas te capacitan mucho y eso está buenísimo porque rompe con ese miedo que podemos llegar a tener.

Muy bueno que nos haya recomendado hacer la mayor cantidad de entrevistas posibles. Nos va a ir dando cancha para ganar confianza y con eso algún día aplicar a la empresa de nuestros sueños.

También la importancia de la computadora y del inglés. Es un “cliché” que eso es importante y puede hacernos olvidarlo. Pero como el dijo, es sumamente importante y debemos estudiarlo y estudiarlo.

Por último, me gustó mucho que él hayan estado un tiempo en un area y ahora quiera cambiarse a otra. Esta muy bueno eso de ir cambiando de una a una para ir aprendiendo de todo”

Participación charla Pilar Fernandez: “Me gustó mucho escuchar a alguien que comparta conmigo la ayudantía, al igual que a mi, a ella le gustó muchísimo esa experiencia. Rescato como lo mas importante la proactividad de pilar para moverse y querer aprender nuevas cosas constantemente, creo que el aprender todo el tiempo es lo mejor para un licenciado exitoso, ya que requerimos capacitarnos todo el tiempo al vivir en un entorno tan dinámico.

También, aprendí sobre la importancia de la experiencia laboral. Me motivo a querer trabajar y a encontrar ese trabajo que nos apasione una vez recibidos. Nuevamente, vuelvo a notar que nuestra carrera es muy amplia y nos brinda un gran abanico de posibilidades.”

- **Participación como Asistente en el curso “Desarrollo de Habilidades Gerenciales” organizado por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Duración: 12 horas de reloj. Fecha: agosto de 2020**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

Certificamos que

MEDINA DE LA FUENTE ALEJANDRO

Ha participado como Asistente en el Curso de Extensión “DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES”, a cargo del profesor Marcelo Medina Galván, organizado por el Instituto de Administración y la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., con una duración de 12 horas reloj, cumplimentando los requisitos del mismo. Agosto de 2020.




Mg. Adolfo Jorge Respicio
DIRECTOR
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN


Mg. JOSÉ LUIS JIMÉNEZ
SECRETARÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNT

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Como balance en mi experiencia con la práctica profesional, me llevo una experiencia muy satisfactoria, en la cual pude aprender y crecer muchísimo como investigador y futuro profesional, considero esta beca de investigación como un gran desafío al que pude enfrentar y superar con éxito. Debo mencionar dentro de las mayores dificultades el desafío de diseñar un instrumento de medición adecuado para poder cuantificar el grado de enseñanza de habilidades blandas, debido a que en la actualidad existe una escasez en materia de medición de las mismas. Por otro lado, otro de los grandes desafíos fue poder seleccionar aquellas habilidades blandas más importantes para un Licenciado en Administración, ya que en la actualidad existe una innumerable cantidad de habilidades blandas y múltiples estudios con resultados diferentes acerca de las más importantes. El principal logro alcanzado fue haber podido completar el trabajo y poder difundir los resultados tanto en nuestra universidad como así también en diferentes universidades a lo largo del país. De esta manera, haber contribuido con la gestión de la formación de los futuros profesionales de la Licenciatura en Administración.

A su vez también destaco la posibilidad que tuve de haber trabajado con Marcelo Medina, a quien le agradezco enormemente por haber colaborado conmigo y haberme guiado e impulsado durante todo este proceso, animándome a alcanzar la excelencia en los resultados.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

A continuación, se adjunta:

- Plan de Trabajo: El desarrollo de Habilidades blandas (Soft Skills) en la Licenciatura en Administración: un análisis exploratorio
- Informes mensuales: mes de agosto, septiembre y octubre de 2020
- Trabajo de Campo: Evaluación y medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.
- Propuesta Metodológica para la Elaboración de Analíticas de habilidades blandas en la Lic. en Administración
- Diseño de un indicador para la medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.
- Evaluación y medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración.

Firma del Estudiante:



Aclaración: Medina de la Fuente, Alejandro

Fecha: 13/12/20

Firma del Tutor:



Aclaración: Medina Galván, Marcelo Enrique

Fecha: 13/12/20

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El becario Alejandro Medina de la Fuente trabajó bajo mi dirección en el marco de la Beca Estudiantil financiada por el CIUNT en el período 2020-2019.

Iniciamos el trabajo de la beca presentando nuestro plan de trabajo en el 3er Encuentro de Innovación en la Enseñanza con la REDFACE (Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Grande Argentino) y 6to Encuentro de Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas. Luego se elaboró el marco teórico que representó un trabajo arduo, exhaustivo y meticuloso por parte del becario, contribuyendo así al estudio de las habilidades blandas.

Durante este trabajo, se realizaron actividades de difusión de la beca y los resultados parciales en el Taller de Metodología de Investigación en Administración. Cabe destacar que, el contexto de la pandemia y la migración forzada hacia la virtualidad significó para nuestro equipo de investigación un gran desafío ya que debimos replantear nuestra investigación en este nuevo entorno, junto con las actividades de difusión y discusión. Por los resultados obtenidos, consideramos un gran logro la adaptación en las nuevas condiciones.

Los resultados parciales y finales se compartieron en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, en la REDFACE que agrupa a las Facultades de Ciencias Económicas del NOA y en ADENAG Asociación de Docentes en Administración General que agrupa a investigadores y docentes de todo el país. Se ha participado de las Jornadas de Convivencia de la Licenciatura en Administración, en Reuniones de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, en Reuniones del Taller de Metodología de Investigación en Administración, en el 3er y en el 4to Encuentro de la REDFACE, en las Primeras Jornadas Virtuales de ADENAG y en el Primer Encuentro de Jóvenes Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas.

El becario demostró solvencia, responsabilidad, adaptabilidad, flexibilidad y un alto compromiso con las tareas de investigación encomendadas y planteadas en el cronograma de trabajo.


Por lo expuesto, considero que el desempeño del becario Alejandro Medina de la Fuente fue excelente y altamente satisfactorio.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Firma del Tutor:



Aclaración: Medina Galván, Marcelo Enrique Fecha:
13/12/20



El Desarrollo de Habilidades Blandas (Soft Skills) en la Licenciatura en Administración: un análisis exploratorio

Medina Galván, Marcelo Enrique – Medina de la Fuente, Alejandro

Índice

EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS (SOFT SKILLS) EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.... 2

Resumen: 2

Introducción..... 2

Definición del Problema..... 2

Objetivos 3

Marco Metodológico..... 3

Marco Teórico:..... 4

Cronograma de trabajo:..... 5

Bibliografía: 5

El Desarrollo de Habilidades Blandas (Soft Skills) en la Licenciatura en Administración: un análisis exploratorio

Medina Galván, Marcelo Enrique – Medina de la Fuente, Alejandro

Resumen:

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes creen que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico. Afirmando que de estas depende el éxito o el fracaso de una organización. Es por eso que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de desarrollo de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales. Se necesita con carácter de urgencia adaptar conforme a lo que el mercado exige la manera en que se enseña y se prepara a los alumnos, de lo contrario, estaríamos formando profesionales obsoletos y poco competitivos.

El objetivo de este trabajo es proponer analíticas que permitan determinar el grado de desarrollo de habilidades blandas en la licenciatura de administración para una mejor gestión en cuanto a la manera de formar futuros profesionales, buscando potenciar el talento de los alumnos y permitirles estar acorde a lo que el mercado laboral exige.

Para ello, la investigación tendrá un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, y se utilizarán herramientas como entrevistas, encuestas, observación y grupos focales.

Palabras claves: Analítica, Educación, Soft Skills, Administración.

Introducción

Las habilidades blandas han cobrado relevancia en el mundo del trabajo. Existe un notable cambio en cuanto a lo que el mercado laboral demanda actualmente. Cada vez son más reclutadores quienes creen que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, pues consideran que este tipo de habilidades aportan valor añadido, se traducen en actitud, y permiten el desarrollo de la empresa, por encima del conocimiento técnico. Es por esto que resulta fundamental conocer el grado de desarrollo de las mismas en nuestra facultad de ciencias económicas. Se necesita comprender la manera en que estamos formando futuros profesionales, para evaluar si es acorde a lo que el mercado exige, para no caer en formar profesionales obsoletos o poco competitivos.

Definición del Problema

Existe un desconocimiento del grado en el cual se desarrollan habilidades blandas en los estudiantes de la licenciatura en administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Las preguntas de investigación son: ¿cuál es el grado de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes? ¿A través de cuales prácticas se desarrollan esas habilidades blandas en la licenciatura en administración? ¿Cómo los docentes desarrollan esas habilidades?

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es proponer analíticas que permitan determinar el grado de desarrollo de habilidades blandas en la licenciatura de administración para una mejor gestión en cuanto a la manera de formar futuros profesionales.

Como objetivos específicos se proponen:

- Conocer la opinión de los estudiantes
- Identificar la manera en que los docentes dictan las clases en la licenciatura de administración
- Identificar las prácticas docentes actuales que desarrollan las habilidades blandas
- Cuantificar el desarrollo de habilidades blandas
- Proponer un plan de prácticas docentes que impulsen el desarrollo de habilidades blandas

Hipótesis: Las analíticas de soft skills permitirán a la facultad identificar el grado de desarrollo de las mismas y ayudarán a orientar la formación del talento humano para insertarse en un mercado laboral altamente competitivo.

Si se conoce el grado de desarrollo de las soft skills entonces se puede orientar la formación para lograr mejorar la inserción laboral de los egresados.

Marco Metodológico

Para realizar un análisis completo, se recopilarán datos e información relevante (tanto de fuentes primarias como secundarias). Dicha investigación presentará un enfoque de tipo mixto, ya que se buscará analizar variables tanto de tipo cualitativas como cuantitativas.

Además, podemos agregar que el diseño de la investigación será fenomenológico dentro del enfoque cualitativo, buscando comprender para luego cuantificar el fenómeno de las soft skills en la licenciatura de administración. Dentro del enfoque cuantitativo, el alcance será correlacional para poder determinar cuáles son aquellas prácticas docentes con mayor relación con el desarrollo de estas habilidades. El tipo de diseño será no experimental de tipo transversal descriptivo. Las herramientas a utilizar serán:

- Entrevistas personales semiestructuradas a los alumnos y a docentes.
- Observación de las clases y del comportamiento de los alumnos y docentes
- Cuestionarios autoadministrados, con preguntas abiertas y cerradas, dirigidos a docentes y alumnos de la institución.
- Focup Group con docentes y alumnos.

Como fuentes de datos primarios se utilizarán los instrumentos mencionados anteriormente, y como fuente de datos secundarios se obtendrá información de

revistas, documentos y libros relacionados con los objetivos de investigación planteados.

Marco Teórico:

¿Qué es una habilidad?

Una habilidad es la capacidad de una persona para hacer las cosas correctamente y con facilidad. Y dentro de una organización, podríamos definir las también como la combinación de conocimientos, destrezas y actitudes que necesita una persona para ser eficaz en una amplia variedad de labores y en los diversos entornos que proponga el momento.

En cuanto a su clasificación, las habilidades pueden clasificarse tanto en duras como en blandas.

Aquellas habilidades blandas, son aquellas cualidades interpersonales, también conocidas como habilidades personales y atributos personales que una persona posee, entre las que podemos destacar: trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras.

¿Qué es la analítica?

La Analítica de Negocio es la actividad y profesión más en alza en Business Intelligence desde la llegada del Big Data. La definición de Analítica de Negocio (Business Analytics) aportada por Thomas H. Davenport, de Competing on Analytics es: "Entendemos por business analytics el uso intensivo de datos, de la estadística y del análisis cuantitativo, de los modelos predictivos y explicativos, y de la toma de decisiones basadas en hechos y evidencias. BA puede ser un input para la toma de decisiones por parte de personas o bien puede ser motor para la toma de decisiones automatizada".

La Analítica de Negocios, es la disciplina funcional que todo analista de negocio debe incorporar como habilidad propia a la hora de trabajar en proyectos de Business Intelligence y Big Data.

En el ámbito laboral está muy bien visto que un empleado cuente con habilidades blandas y de hecho estos atributos son muy demandados por los empleadores en la actualidad. Las "soft skills" o habilidades blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar. Un informe publicado por LinkedIn muestra cuáles son las habilidades blandas más requeridas en el mercado laboral actual.

El estudio realizado por LinkedIn a 291 directores de recursos humanos de Estados Unidos concluyó que para los reclutadores es fácil encontrar a personas

con conocimientos y habilidades en sus áreas de conocimiento, pero **es difícil encontrar a personas con las habilidades blandas** o sociales necesarias para sus puestos laborales.

Las 10 habilidades blandas más demandadas por los empleadores son buena comunicación, buena organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociable, ser creativo, habilidades interpersonales de comunicación, facilidad de adaptación, personalidad amigable

Si bien en el ámbito laboral, las habilidades "duras" se pueden aprender y son necesarias para realizar las actividades correctamente, las habilidades blandas son muy importantes, ya que corresponden a los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras. Entre las habilidades blandas, también llamadas sociales, se destacan las habilidades de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo. Asimismo, una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas y personales.

Si bien son estas habilidades son innatas, cualquier persona puede desarrollarlas (Nicolás Bottcher). Como están fuertemente ligadas a la inteligencia emocional, por lo general, se trata de personas que tienen facilidad para relacionarse, motivados por el trabajo en equipo, orientados a resultados y que son flexibles en sus relaciones sociales

Cronograma de trabajo:

Actividad	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Recopilación de bibliografía	x					
Lectura y resumen de bibliografía		x				
Entrevista a alumnos y docentes			x			
Encuestas a alumnos y docentes				X		
Focus Group				X		
Análisis de datos					X	
Presentación final de resultados						X

Estimación de horas trabajadas:

Actividades	Horas Estimadas
Recopilación de bibliografía	25
Lectura y resumen de bibliografía	75
Entrevista a alumnos y docentes	75
Encuestas a alumnos y docentes	50

Focus Group	25
Análisis de datos	75
Presentación final de resultados	75
TOTAL	400

Bibliografía:

- Libro: Metodología de la Investigación - Maurice Eyssautier de la Mora - Thompon Editores. 2014
- Libro Analítica Web 2.0- Avinash Kaushik- Editorial: Gestion 2000- 2010
- Libro Maths and STATS for Web Analytics and Conversion Optimization- Himanshu Sharma- Editorial Reviews- 2019
- Adecco Group. El desafío del empleo joven <https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2017/06/EIDesafiodelEmpleoJoven-Q2-2017.pdf>
- Estrategias metodológicas para el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de secundaria. Instituto tecnológico de Costa Rica https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10641/estrategia_metodologica_desarrollo_habilidades_blandas_estudiantes_secundaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Investigación de LinkedIn e Investigación de Harvard sobre habilidades blandas.
- En defensa de habilidades blandas. Capítulo 3 <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2013/InteligenciaEEmpresa/05.pdf>
- Habilidades blandas, competencias sociales. Ernesto Yturralde World Wide Inc. <http://www.habilidadesblandas.com/>
- Libro El desafío de Educar Competencias Blandas. Alejandra Arratia del Mineduc – Revista Educar- 2017
- El método de caso para el desarrollo de habilidades blandas. www.sandrammercado.com
- Libro Implementación de las 5S's potenciando las habilidades blandas. Jose Mauricio Baeza Diaz- Editorial Reviews- 2011
- Libro El desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Carlos Ernesto Ortega Santos Ph.D. Edición Universidad ECOTEC- 2017
- Libro Aprender Mejor, políticas públicas para el desarrollo de habilidades. Diana Hincapié, Julián Cristia, Julián Messina, Laura Ripani y Matías Busso -2017.

Tutor: Marcelo Enrique Medina Galván

Alumno: Alejandro Medina de la Fuente

INFORME DE AVANCES MES DE AGOSTO

PRÁCTICA PROFESIONAL:

Las actividades realizadas durante este mes fueron:

- Relevamiento de bibliografía, informes y estudios relacionados a habilidades blandas
- Selección y lectura de las mismas
- Se comenzó a redactar el trabajo
- Asistencia a curso de habilidades gerenciales en la facultad
- Reuniones con el tutor Marcelo
- Realización de una matriz comparativa de las habilidades blandas más demandas por diferentes estudios.
- Selección de las habilidades blandas más importantes en función de un perfil profesional de licenciado en administración

Firma del Tutor:



INFORME DE AVANCES MES DE SEPTIEMBRE

PRÁCTICA PROFESIONAL:

Las actividades realizadas durante este mes fueron:

- Relevamiento de marco teórico relacionado con la medición de habilidades blandas y activos intangibles
- Selección y lectura de la misma
- Reuniones con el tutor Marcelo
- Diseño de instrumento de medición

Firma del tutor:



INFORME DE AVANCES MES DE OCTUBRE

PRÁCTICA PROFESIONAL:

Las actividades realizadas durante este mes fueron:

- Reuniones con el tutor Marcelo Medina
- Difusión de cuestionario por google forms a docentes del instituto de administración y a los estudiantes de las materias del instituto
- Se comenzó con el procesamiento de datos
- Preparación de trabajos y videos para participación en concursos ADENAG y REDFACE.

Firma del tutor:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcelo Medina', with a large, stylized flourish extending to the left.

EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL GRADO DE ENSEÑANZA DE HABILIDADES BLANDAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Medina de la Fuente Alejandro - Medina Galván, Marcelo Enrique
Instituto de Administración - Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán
3815111006 - 3815626818
alemedina65@outlook.com - mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras Clave:
Medición – Habilidades Blandas – Licenciatura en Administración

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	3
FUNDAMENTACIÓN	7
PROBLEMA	7
OBJETIVOS	8
MARCO TEÓRICO	8
COMPETENCIAS Y HABILIDADES	8
COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR:	11
MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS	13
INDICADORES COMPUESTOS	13
MARCO METODOLÓGICO	14
RESULTADOS	14
CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	27

RESUMEN

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes consideran que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico, afirmando que de éstas depende el éxito o el fracaso de una organización. Es por eso que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de enseñanza de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales.

El objetivo de este trabajo es evaluar y medir a través de analíticas el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión de las prácticas docentes.

El enfoque de investigación es cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se utiliza como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

Este trabajo se circunscribe a la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

Palabras claves: Medición – Habilidades Blandas – Licenciatura en Administración

INTRODUCCIÓN

Sin duda uno de los rasgos más característicos del presente siglo XXI es su notable, rápida y turbulenta transformación. El mundo de hoy, caracterizado por la información, la incertidumbre, la volatilidad, la globalización, y la tecnología, sobre todo; se encuentra constante y hasta caóticamente cambiando en casi todos sus sentidos afectándonos así, para bien o para mal, a todos.

La tecnología, con su rápido desarrollo y la innegable transformación que genera en la manera en que funciona el mundo, impacta también en nuestra vida cotidiana y, por ende, en el trabajo. Configurando así nuevos mercados laborales, pone en jaque en primera medida a la empleabilidad.

El auge de las nuevas tecnologías ha planteado un cambio de paradigmas en múltiples ámbitos, impactando desde en la forma en que se crean las empresas, en los procedimientos con que se las dirige, en la manera en que se realizan

transacciones económicas (ahora virtuales) como así también en la forma en que se relacionan o comunican las personas miembros de cada organización.

Sin hacer caso omiso a las grandes ventajas que implican en nuestra vida los avances tecnológicos, sus efectos a gran escala no dejan de maravillarnos llegando a relacionar así muchas veces la tecnología con el progreso.

Indudablemente, la tecnología **es** progreso, pero, ¿a qué precio? Todo cambio conlleva su sacrificio, y muchos trabajos se ven afectados -si no desplazados- por la creciente automatización, y eso, a su vez, perjudica la situación global.

Gómez (2010), al referirse a la automatización como un “sistema donde se transfieren tareas de producción que antes eran realizadas por operadores humanos, a un conjunto de elementos tecnológicos” designa la principal consecuencia de este fenómeno: la sustitución de la actividad humana. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿puede realmente la automatización hacer desaparecer nuestros empleos?

De hecho, así lo confirman numerosos autores entre el que podemos mencionar a Brynjolfsson y McAfee (2014), quienes ofrecen un panorama pesimista acerca de los probables efectos de la automatización sobre el mundo del empleo. Los autores mencionan a la digitalización como el principal responsable debido a que, al efectuarse de una forma tan rápida y acelerada, trae consigo perturbaciones no deseables para los trabajadores tradicionales. Así, advierten que el poder que van adquiriendo las computadoras determine que las empresas requieran cada vez menos de la ocupación de algunos trabajadores.

Un trabajo pionero en cuantificación de pérdidas de empleo producidas por el cambio tecnológico fue el estudio de Frey y Osborne (2013), indican que al menos un 47% de los puestos de trabajo registran una alta probabilidad de ser sustituidos por tecnología

Sin embargo, sería un error considerar que todos los empleos se encuentran afectados de la misma manera. Resulta necesario determinar cuáles son aquellos empleos con mayor probabilidad de ser afectados y cuáles son aquellos factores que impulsan este riesgo.

Como respuesta a este último interrogante podemos mencionar que las nuevas tecnologías pueden sustituir a las tareas rutinarias, mientras que las no rutinarias presentan menores probabilidades de ser automatizadas. (Author y Dorn, 2013)

Por otro lado, el Foro Económico Mundial nos indica que "los empleos que más decaerán serán los de más baja formación y de trabajo repetitivo", en pos de la eficiencia y la productividad.

A modo de citar ejemplos, Rodríguez (2017) advierte que la industria manufacturera, el servicio doméstico, las ventas, la construcción y el sector de

transporte, logística y **administración** son los sectores más afectados por los cambios tecnológicos.

Es sin duda una situación alarmante, vemos así en riesgo el empleo de muchas personas. En 2025, se espera que más de la mitad de todas las tareas realizadas en los lugares de trabajo las harán máquinas (Foro Económico Mundial), situación aún más preocupante para Argentina, siendo el líder en el mundo en proporción de empleos en riesgo de ser reemplazados, obteniéndose cifras de casi dos tercios de los puestos de trabajo con posibilidad de perderse en los próximos años en manos de las computadoras” (Banco Mundial,2016)

Podemos concluir que en general aquellas ocupaciones en tareas que son más rutinarias, que se realizan en entornos predecibles y que requieren menos cualificación, son aquellas con mayores probabilidades de ser automatizadas.

A lo largo de esta investigación, no solo descubriremos la magnitud de la amenaza que constituye la automatización para muchos trabajos, la cual está comprobada científicamente, sino que también mostraremos una alternativa para hacer frente al problema que hoy se nos plantea: ¿cómo mantenernos competitivos en un mundo tan automatizado?

Debemos apostar por una readecuación de las habilidades humanas, averiguando así primero **cómo**, y **cuáles**.

Brynjolfsson y McAfee (2012) sostienen que, si bien se vienen realizando cambios importantes en la sustitución del trabajo humano por tecnologías, las habilidades cognitivas complejas y no rutinarias todavía tienen una ventaja sobre la automatización.

“Al mismo tiempo que algunos trabajos humanos fueron reemplazados por la automatización, han proliferado empleos que exigen creatividad y habilidad para resolver problemas” (Autor,2013). No debemos ignorar la existencia de problemáticas que la tecnología aún no puede asimilar y solo el hombre puede afrontar. "Hay muchas tareas, sobre todo las que requieren de contacto humano, que la inteligencia artificial no podrá reemplazar nunca", de acuerdo con el estudio El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2018.

Prestigiosos profesores del MIT afirman en el informe “Cómo la tecnología está destruyendo el empleo” que, “la gente sigue siendo mucho mejor a la hora de enfrentarse a cambios en su entorno y a reaccionar ante sucesos imprevistos”, que “aquello en lo que los humanos sobresalen, como la generación de ideas, la resolución de problemas y la comunicación compleja, es todo aquello en lo que las máquinas no son buenas” y que “habrá nuevas oportunidades para aquellas personas que sean capaces de resolver problemas inesperados, anticiparse a lo que puede ocurrir, tomar riesgos y dar respuestas creativas”. Todo aquello que, en teoría, un algoritmo no puede solucionar”.

Lograr expresar empatía, comunicarse con persuasión y buscar un terreno común permitirá acordar un plan de acción grupal y, lo que es más importante, generar un sentimiento colectivo de compromiso para el éxito. (Leonard, Davenport, Kirby y Pugliano, 2016)

Aquellas actividades más difíciles de automatizar son las que implican la gestión y desarrollo de personas, donde se aplica la experiencia necesaria para la toma de decisiones, la planificación o el trabajo creativo, así como interactuar con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. Los trabajos que necesitan capacidades típicamente humanas como la creatividad, el pensamiento crítico y la persuasión, crecerán claramente en importancia, según el estudio por el Foro Económico Mundial mencionado anteriormente

Podemos concluir entonces hasta acá que las personas poseen una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología: la capacidad de entender y de relacionarse con otras personas. Lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el centro de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento, que permiten a una persona relacionarse y establecer vínculos con otros: estas habilidades se conocen con el nombre de “Habilidades Blandas” o “Soft Skills”. (Whetten y Cameron, 2005).

Estas habilidades, “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión (Sutton, 2012), han sido consideradas como extremadamente importantes en la actualidad, puesto que son claves para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional.

Así también, que una empresa construya y mantenga una ventaja competitiva depende en gran medida de la estrategia fundamental de contratar individuos que cuenten con “habilidades blandas”, ya que, al relacionarse directamente al alto rendimiento, son esenciales para lograr los resultados que buscan las empresas. (Glenn, 2008).

En un contexto en donde los conocimientos o destrezas técnicas, conocidas como *Hard Skills* o *Habilidades Duras* ya no son suficientes para tener éxito, los empleadores prefieren poner énfasis en las *Soft Skills* o *Habilidades Blandas* sobre en otros tipos de habilidades técnicas o cognitivas y se ven obligados a concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas. (Alles, 2008)

Sin embargo, a pesar de su gran demanda y valoración por parte de los empleadores, los estudios demuestran que el desarrollo de habilidades blandas es escaso y que son pocos los jóvenes que cuentan con ellas generando así brechas importantes entre lo que la empresa espera del nuevo profesional y lo que aprenden en sus etapas de formación. (Bassi y otros, 2012). Pudiendo ser innatas, estudios demuestran que a estas habilidades se las puede educar, y que por lo tanto ***cualquier persona las puede desarrollar.*** (Gottschalk, 2005).

La humanidad ha llegado hasta donde está por su incomparable capacidad de adaptarse. Hoy, la situación arroja una alerta impostergable. El panorama es el

siguiente: cambiar o sucumbir. Empezar a educar en las competencias que requiere el siglo XXI o condenar a las próximas generaciones a un futuro laboral traumático. Será nuestra elección la que determine el resultado.

FUNDAMENTACIÓN

En un contexto en donde los conocimientos o destrezas técnicas, conocidas como *Hard Skills* o *Habilidades Duras* ya no son suficientes para tener éxito, los empleadores prefieren poner énfasis en las *Soft Skills* o *Habilidades Blandas* sobre en otros tipos de habilidades técnicas o cognitivas y se ven obligados a concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas. (Alles, 2008)

Sin embargo, a pesar de su gran demanda y valoración por parte de los empleadores, los estudios demuestran que el desarrollo de habilidades blandas es escaso y que son pocos los jóvenes que cuentan con ellas generando así brechas importantes entre lo que la empresa espera del nuevo profesional y lo que aprenden en sus etapas de formación. (Bassi y otros, 2012).

Para las instituciones de educación superior resulta de vital importancia determinar el grado de enseñanza de habilidades blandas para una mejor gestión de la formación académica.

PROBLEMA

La adquisición y el desarrollo de las habilidades blandas representan un activo intangible para cualquier organización. Especialmente en las instituciones de educación superior, se requieren analíticas que permitan medir este activo intangible para dirigir la atención en este factor clave de éxito. Actualmente existen escasos instrumentos de medición para determinar el grado en el cual se enseñan habilidades blandas a los estudiantes universitarios. Este trabajo se circunscribirá en la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT)

y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las principales habilidades blandas que se requieren según el perfil profesional de un Licenciado en Administración?
- ¿Cómo se puede construir un instrumento para medir las habilidades blandas que se enseñan la Licenciatura en Administración de la FACE UNT?
- ¿Cuál es el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración?
- ¿Cómo perciben los estudiantes esta enseñanza de habilidades blandas?

OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo evaluar y medir el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión académica en la formación de los futuros profesionales.

Como objetivos específicos se proponen:

- Seleccionar las principales habilidades blandas que contribuyen al perfil profesional de un Licenciado en Administración;
- Diseñar un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas;
- Cuantificar el grado de enseñanza de las habilidades blandas;
- Conocer la percepción de los estudiantes con respecto a la enseñanza de las habilidades blandas.

MARCO TEÓRICO

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Así como se menciona la importancia (y urgencia) de formar personas lo suficientemente competentes como para poder estar a la altura de las organizaciones del siglo XXI y afrontar los retos y exigencias que impone el mundo actual, debemos sentar las pautas sobre qué entendemos por “competencia” y por “habilidades”.

En diversos estudios y bibliografías se puede apreciar que ambos conceptos hacen referencia a la correcta realización de una tarea o al gran desempeño de un puesto de trabajo, sin embargo, existe diferencia: las habilidades mejoran la realización y el desempeño, mientras que las competencias las optimiza.

En este trabajo, más allá de las diferencias mencionadas entre competencias y habilidades, consideraremos ambos términos como sinónimos.

Con el paso de los años, surgieron diversos estudios de diferentes autores y el concepto de competencia fue cambiando y evolucionando. Repasando un poco la historia, el significado de las competencias tiene su origen en los estudios realizados por McClelland en 1987, donde define a la competencia como *“el conjunto de características que subyacen en la personalidad con una relación causal con resultados superiores de actuación”*. Luego, continuando los estudios de McClelland, Spencer y Spencer en 1993 señalaron que la competencia era *“una característica en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en una situación de trabajo”*.

Entre los autores más actuales, podemos citar a Alles en 2008 que afirma que *“las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”*

Rodríguez y Bernal para el año 2013, señalaron que es preciso tomar en consideración que *“una competencia incluye las actitudes, valores, conocimientos*

y destrezas del individuo, para hacer posible una acción efectiva". En efecto, podemos decir que las competencias incluyen un saber, un saber hacer y un saber ser.

Las diversas conceptualizaciones se pueden unificar en la siguiente premisa: las competencias implican un **desempeño exitoso en una determinada actividad o puesto de trabajo**. Distinguimos así también, que incluyen tanto una parte más cognitiva, haciendo mención a los conocimientos, y otra más sociocognitiva, refiriéndose a características más personales. Ambas necesarias para el desempeño exitoso.

Por otro lado, podemos destacar, gracias a los aportes de Blanco en 2009, que existen tres enfoques para entender el significado de las competencias: el primero que concibe las competencias como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo que se concentra en atributos personales; y el tercer enfoque que, siendo holístico, incluye los otros dos. En conclusión, la competencia se define como una *compleja estructura de atributos, conocimientos, actitudes, valores, y habilidades, necesarios para el desempeño de situaciones específicas*.

En cuanto a la clasificación de las mismas, en la actualidad existen numerosas clasificaciones. Podemos destacar, debido a su gran difusión, aquella presentada por Mertens, en 1997, que clasifica las competencias en tres grandes grupos. En primer lugar, entendemos por competencias genéricas a aquellas relacionadas con los comportamientos y actitudes profesionales propios de diferentes ámbitos; en segundo lugar, las competencias específicas se relacionan con una ocupación específica; y por último, las competencias básicas, se adquieren en la formación básica y permiten el acceso a un determinado puesto de trabajo.

Sin embargo, una clasificación más acorde a los fines de esta investigación, y muy recurrente en el ámbito académico y laboral, es aquella que categoriza las competencias en dos grupos: blandas y duras.

Podemos encontrar varias concepciones con respecto a cada uno de los grupos. Con respecto a las competencias duras o *"hard skills"*, se las puede definir como aquellos conocimientos relacionados a la educación y nivel de experiencia (Laker & Powell, 2011) como ser la escritura, la capacidad en estadística, finanzas, manejo de software, entre otros. También pueden ser conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad (Alles, 2007). Se concluye así que estas competencias son el *expertise* técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo. Se deduce que se obtienen únicamente a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos, profesionales o a través de la experiencia.

En cuanto a las competencias blandas, debido a su gran relevancia en la actualidad, podemos visualizar una gran cantidad de definiciones, según diferentes autores. Es

importante recalcar que a estas se las conoce también con términos tales como competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades socioemocionales, habilidades relacionales, habilidades transversales, habilidades no cognitivas o habilidades socioafectivas.

Perreault en 2004, define el término “*soft skills*” como las cualidades o atributos personales que distingue a un individuo de los demás. Hewitt en 2006 destaca que estas habilidades son esencialmente de tipo interpersonal, siendo habilidades no técnicas e intangibles, manifestadas en la personalidad de cada persona.

Por otro lado, Singer, Guzmán y Donoso en el año 2009, señalan que se denomina competencias blandas a un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo; y Schulz, previamente en el 2008, las define como aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo.

Podemos observar entonces, en estas últimas definiciones, la gran utilidad de estas competencias para el éxito en cualquiera sea el puesto, conduciendo así a una gran valoración hacia la mismas por parte de los empleadores.

Para ampliar un poco sobre las competencias blandas, Mujica en 2015 expresa que son aquellos atributos o características de una persona, que le permiten interactuar con otros de manera efectiva. Siendo, entonces, el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que consiguen que una persona se relacione de manera efectiva con los demás.

Asimismo, James y James (2004), concuerdan en que las “competencias blandas” son un conjunto de cualidades personales como: *comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo*, que permiten a los individuos tener éxito, tanto en el mercado laboral como en la promoción de su carrera.

En definitiva, estas competencias, son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en distintas situaciones, como *trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para la resolución de problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y fundamental, disponer de voluntad para aprender más, sin dejar de lado la capacidad de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral*, entre otras. (Estrada, 2013)

Se observa que existe una gran cantidad de comportamientos observables para dichas competencias, por lo tanto, resultará vital y de suma importancia poder seleccionar aquellas cruciales y más valiosas para el éxito de un licenciado en Administración.

COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR:

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y de conocimientos), para lograr objetivos previamente establecidos.

Podemos definir entonces a un gerente como a un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; depende de él su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo.

Ahora bien, hay ciertas competencias necesarias para un correcto desempeño en las funciones gerenciales, cualquiera sea el área o industria a la que se dedique el profesional.

Henry Fayol, uno de los hombres más destacados en la historia de administración de empresas, en su libro “Administración Industrielle et Generale” publicado en 1916, establece cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, para la mayoría de los autores estas funciones han quedado reducidas a cuatro:

1) Planeación. Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

2) Organización. Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Convierte los objetivos en actividades concretas, asigna las actividades y los recursos a personas y grupos, establece mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y fija procedimientos para la toma de decisiones.

3) Dirección (liderazgo o motivación). Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

4) Control. Esta función busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Implica el monitoreo de actividades, la comparación de resultados con metas propuestas, la corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de

su habilidad para manejar a quienes conforman su grupo de trabajo -personas con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes-, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Para un desempeño exitoso, el gerente **necesita desarrollar determinadas habilidades**. Robert Katz (1974), psicólogo social y organizacional, creador del concepto habilidades gerenciales, agrupa a estas habilidades gerenciales básicas con las que debe contar todo gerente en tres categorías:

Por un lado, encontramos la HABILIDAD TÉCNICA, que consiste en la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de sus tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo.

Por otro lado, la HABILIDAD HUMANA, que consiste en la capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

Y por último en tercer lugar, Katz nos habla de la HABILIDAD CONCEPTUAL, refiriéndose a ella como la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. En síntesis, es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Podemos concluir entonces que dada la complejidad de las organizaciones contemporáneas y, por ende, la del rol gerencial que éstas demandan, un gerente no puede ser efectivo sin contar con un equipo humano fuerte. Es menester, para ello, compartir con sus colaboradores los objetivos y prioridades de la organización, además de estimular su participación en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

Resulta también fundamental para el gerente preocuparse por mejorar continuamente la comunicación y utilizar el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores. Además, es importante afrontar la actividad con una actitud autocrítica, analizando y evaluando, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

Podemos observar que dentro de todas las habilidades o características que debe reunir un gerente para ser exitoso, se identifican tanto habilidades duras como habilidades blandas

Como se presentó en la introducción del presente trabajo, sabemos que el mundo actual ha cambiado, los desafíos actuales son diferentes y cada vez más complejos, provocando una evolución en las habilidades requeridas por los profesionales en el

campo de la administración: hoy el panorama exige formación en habilidades blandas.

MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Es preciso mencionar cuales son hasta ahora los métodos existentes para la evaluación de las mismas. Extremara y Fernández-Berrocal (2003), manifiestan que existen 3 modalidades de evaluación para evaluar las competencias blandas. En primer lugar, se encuentran aquellos métodos con los cuales se les pregunta a las personas respecto de sus habilidades, se llevan a cabo por lo general a través de escalas o cuestionarios de Auto-Reporte. Constituye uno de los métodos más empleados y generalmente corresponden a cuestionarios conformados por enunciados cortos utilizando una escala de Likert. En segundo lugar, se encuentra el método de la observación externa que corresponde a aquellos instrumentos que pregunta a las personas que rodean al individuo respecto de las habilidades que éste presenta. Y, por último, se encuentra la modalidad de evaluación por tareas, que consiste en instrumentos que requieren que los participantes realicen una tarea o acción (es decir competencias observables) que permita observar o demostrar la presencia o ausencia de las habilidades que son objeto de evaluación.

Dentro de las categorías señaladas previamente emergen una serie de técnicas que permiten la evaluación de estas competencias de acuerdo a ciertos criterios. Dentro del primer grupo se encuentran las “medidas de auto-informe”, en las cuales el sujeto evaluado es quien responde de acuerdo a su propia percepción acerca de los atributos establecidos en el instrumento. También es posible presentar la auto-observación. En este procedimiento el observador y el observado son la misma persona y se realiza el registro de la conducta en la medida que la misma va ocurriendo. El objetivo es ir registrando las conductas manifiestas y encubiertas, aspectos que con otras formas de evaluación no son fácilmente detectables.

INDICADORES COMPUESTOS

Normalmente se distingue entre Indicadores Simples e Indicadores Compuestos. En términos técnicos los primeros, se definen como una función de una variable que mide una característica o atributo de las unidades de análisis.

Se conoce como Indicador Compuesto al que se construye como *función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales* (por ejemplo: grado de creatividad, grado de trabajo en equipo, grado de liderazgo, etc)

De acuerdo con Nardo (2008), un Indicador Compuesto es la combinación (o agregación) matemática de un conjunto de indicadores simples con el objetivo de resumir un concepto multidimensional en un índice simple(unidimensional) en base a un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, según los requerimientos del analista.

El principal objetivo de los Indicadores Compuestos es cuantificar y simplificar la información del conjunto de indicadores simples, de forma que se transmita la comprensión del tema que se está analizando.

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de investigación es cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se utiliza como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

En esta investigación la población objetivo del estudio está integrada por los docentes de las asignaturas pertenecientes al Instituto de Administración de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y por aquellos estudiantes de dichas asignaturas, durante el cursado del año 2020. Se recurre a un muestreo no probabilístico de bola de nieve para la recopilación de datos.

RESULTADOS

Se presenta la metodología para el diseño de un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

Etapas:

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas propuestas:

Etapas:

En primer lugar, se llevó a cabo un relevamiento de múltiples estudios acerca de cuáles eran las habilidades blandas más demandadas en el mercado laboral. Se relevaron los siguientes estudios, al ser considerados los más relevantes, que fueron realizados por: el Foro Económico Mundial (FEM), LinkedIn, Adecco Group, Forbes e ICIMS. El primer de ellos, aquel realizado por el Foro Económico Mundial, consistió en un estudio acerca del futuro del trabajo, detallando en el mismo cuáles son aquellas habilidades con las que cualquier profesional del siglo XXI deberá contar para mantenerse empleable. El estudio de LinkedIn consistió en identificar aquellas habilidades y perfiles más demandados por las empresas. En el caso del informe de Adecco Group, su informe consistió en reflejar la importancia de las habilidades blandas en la actualidad, detallando las más valoradas. Y por último,

en el caso de Forbes y ICIMS, acerca de las 9 habilidades blandas que se necesitarán en la era de la Inteligencia Artificial y sobre las habilidades blandas que más les interesa a los empleadores, respectivamente.

Etapas 2: Matriz de Comparación de las principales habilidades blandas identificadas

Luego se realizó una síntesis y análisis de coincidencias de las diferentes habilidades blandas, generando así un mapeo de las mismas, presentadas a través de una matriz de comparación:

Cuadro N° 1: Mapeo de Habilidades Blandas según diversos estudios

LinkedIn	Forbes	Adecco	FEM	ICIMS
Comunicación	Comunicación	Habilidades comunicativas	Servicialidad	Comunicación
Creatividad	Creatividad	Proactividad	Creatividad	-
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Negociación	Colaboración
Sociabilidad	Sociabilidad	Empatía	Coordinación	
Facilidad de Adaptación	Adaptabilidad	Adaptación al cambio	Flexibilidad Cognitiva	Capacidad de Adaptación
Sociabilidad	Inteligencia Emocional	Actitud Positiva	Inteligencia emocional	-
Personalidad amigable	Puntualidad	Honestidad y ética profesional	Liderazgo	-
Pensamiento Crítico	Pensamiento Crítico	Resolución de problemas	Pensamiento Crítico	Resolución de Problemas
Organización	Organización	Organización y planificación	Resolución de Problemas	Organización
Puntualidad	Toma de decisiones	Tolerancia a la presión	Juicio y Toma de decisiones	Gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Etapas 3: Selección de las habilidades blandas según el perfil profesional

El plan de estudios de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas presenta como perfil profesional que *“el licenciado en administración de la UNT tiene una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. Puede desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas, estatales, con o sin fines de lucro.”*

A partir del análisis del perfil profesional y de evaluar el contexto en el cual se desenvuelve un profesional en la actualidad (era de la información, constantes cambios e incertidumbre reinante, crisis económicas, capital humano, automatización) se seleccionaron las habilidades blandas requeridas para un licenciado en Administración: *Comunicación; Sociabilidad (Personalidad amigable, Empatía); Trabajo en equipo (Colaboración); Creatividad; Resolución de problemas (Pensamiento crítico y Toma de Decisiones); Inteligencia Emocional (Manejo de crisis, Tolerancia de la presión) y Adaptabilidad (Al cambio, a las nuevas situaciones).*

Etapa 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades

Para medir el grado de enseñanza de cada una de estas habilidades blandas se ha propuesto según el autor Hernandez Sampieri (2018) una escala de diferencial semántico con una serie de afirmaciones para cada una de las siete habilidades blandas seleccionadas en la etapa anterior. Se han propuesto cuatro afirmaciones para cada habilidad, elaboradas luego de una amplia lectura de material teórico de los diferentes autores referentes de cada una de las habilidades. Las mismas serán respondidas tanto por los docentes que forman parte del Instituto de Administración de la FACE UNT como de los estudiantes de la misma, para así luego contrastar los resultados de las mediciones según estos dos grupos de interés.

A continuación, se presenta el instrumento para los docentes como para los estudiantes, que consiste en afirmaciones correspondientes a cada Habilidad Blanda. Las mismas se valoran en función de una escala de Likert del 0 al 10 siendo para los docentes 0 (cero) el valor que representa a “En ninguna de mis clases” y 10 (diez), “En todas mis clases”; para los estudiantes, 0 (cero) adquiere el significado de “En ninguna de las clases” mientras que 10 (diez) “En todas las clases”.

Afirmaciones para docentes:

Comunicación: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben comunicarse o conversar entre ellos para expresar sus ideas sobre algún tema/problema/caso propuesto. 2) En mis clases se realizan actividades en donde se debe implementar las mejores prácticas sobre comunicación eficaz. 3) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarse mejor y de una manera eficaz. 4) En mis clases comento

a los estudiantes acerca de la importancia de una buena comunicación para su éxito como licenciados en Administración.

Creatividad: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes se deben aplicar el pensamiento lateral para resolver algún tema/problema/caso propuesto. 2) En mis clases se realizan actividades como tener que inventar historias/cuentos/crear ideas nuevas o actividades similares en donde los estudiantes estimulan el pensamiento. 3) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de la creatividad para su éxito como licenciados en Administración. 4) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para fomentar la creatividad en los estudiantes

Trabajo en equipo: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de trabajar en equipo para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para saber trabajar en equipo. 3) En mis clases se realizan actividades en grupo en donde los todos los miembros deben participar y colaborar en conjunto para alcanzar un objetivo/meta/ solución. 4) En mis clases se realizan actividades en grupo en donde los miembros deben asignar roles a cada compañero de equipo y realizar un plan para alcanzar un objetivo.

Sociabilidad: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben interactuar y relacionarse con compañeros que no conocen. 2) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de ser sociable y poder llevarse bien con cualquiera persona para su éxito como licenciados en Administración. 3) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo ser una persona sociable y poder llevarse bien con nuevas personas en cualquier ámbito al que concurra. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes ponen en práctica habilidades de sociabilización o ser simpáticos/empáticos con algún compañero que les toca

Adaptabilidad al cambio: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de adaptarse al cambio para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo adaptarse al cambio y sobre cómo se debe responder ante nuevos escenarios. 3) En mis clases se realizan actividades en donde algún problema inesperado ocurre y los estudiantes deben encontrar respuestas o nuevas propuestas de soluciones. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben reformular algún aspecto en una empresa u organización a raíz de un cambio inesperado en el mercado o en el mundo

Inteligencia emocional. 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de la inteligencia emocional y de buscar siempre salir adelante ante crisis para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo desarrollar la inteligencia emocional en su faz personal y laboral. 3) En mis clases se realizan

actividades en donde los estudiantes deben enumerar aspectos positivos para tener en cuenta en situaciones adversas. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes aprenden a reconocer sus emociones y a relajarse ante adversidades o situaciones críticas

Pensamiento crítico: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia del pensamiento crítico para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre el pensamiento crítico y su aprendizaje. 3) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben resolver problemas/situaciones o proponer soluciones ante casos planteados. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben pensar y reflexionar sobre ciertos temas y formular y expresar su pensamiento

Afirmaciones para estudiantes:

A partir de las afirmaciones elaboradas para los docentes, se reformularon las mismas para los estudiantes, modificando la expresión: “En mis clases...” por “En las clases de esta materia...”

A modo de ejemplo:

Comunicación: 1) En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos comunicarnos o intercambiar opiniones con nuestros compañeros para expresar nuestras ideas sobre algún tema/problema/caso propuesto. 2) En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos implementar las mejores prácticas sobre comunicación eficaz. 3) En las clases de esta materia los docentes nos realizan comentarios acerca de la importancia de una buena comunicación para nuestro éxito como Licenciados en Administración. 4) En las clases de esta materia los docentes nos indican consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarnos mejor y de una manera eficaz.

Etapas 5: Diseño del Cuestionario con Escalas de Likert

Figura N° 1: Diseño del Cuestionario para Docentes



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Prácticas Docentes en el IA

La siguiente investigación se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CUIET).

El presente cuestionario está dirigido a todos los docentes de la disciplina Administración que forman parte del Instituto Humboldt y cuenta con 4 (cuatro) secciones.

Este instrumento está diseñado a partir de una serie de afirmaciones sobre prácticas docentes en el dictado de las clases por asignatura durante el 2020 para ser valoradas a través de una escala de Likert (del 0 al 10), donde 0 representa "En ninguna de mis clases" y 10 "En todas mis clases". Para cada afirmación indique del 0 al 10 en función del desarrollo de sus prácticas en las clases.

En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de una buena comunicación para su éxito como Licenciados en Administración.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de mis clases En todas mis clases

En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarse mejor y de una manera eficaz.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de mis clases En todas mis clases

Figura N° 2: Diseño del Cuestionario para Docentes



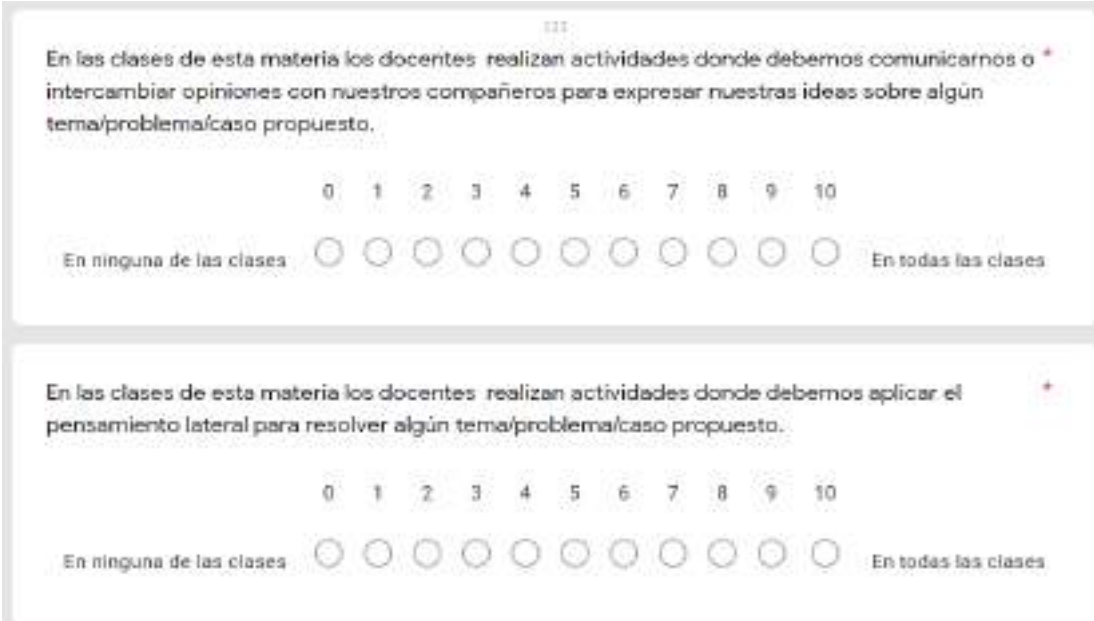
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Dictado de las clases en la Licenciatura en Administración

La siguiente investigación se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CUIET).

El presente cuestionario está dirigido a todos los estudiantes de Administración y cuenta con 4 (cuatro) secciones.

Este instrumento está diseñado a partir de una serie de afirmaciones sobre el dictado de las clases de cada materia (del Instituto de Administración) que se han cursado tanto en el primer como en el segundo cuatrimestre en el 2020. Para responder el mismo, deberá seleccionar en la primera pregunta la materia sobre la



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. It contains two items, each with a Likert scale from 0 to 10. The first item asks about communication activities in classes, and the second asks about lateral thinking activities. Both items have a 10-point scale with radio buttons for each point, and labels 'En ninguna de las clases' at 0 and 'En todas las clases' at 10.

Item 1: En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos comunicarnos o intercambiar opiniones con nuestros compañeros para expresar nuestras ideas sobre algún tema/problema/caso propuesto.

Item 2: En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos aplicar el pensamiento lateral para resolver algún tema/problema/caso propuesto.

Etapa 6: Recopilación de datos a través del cuestionario

Para la recolección de los datos se implementará el cuestionario a través de un formulario Google Forms, disponibles en las siguientes direcciones:

Cuestionario para Docentes: <https://forms.gle/kbKdmatd6kQmvkx67>

Cuestionario para Estudiantes: <https://forms.gle/UiU54YNx6wbWBs8a6>

Etapa 7: Procesamiento de los datos a través de un gráfico radial

El gráfico radial o gráfico de araña ofrece la oportunidad de mostrar datos multivariados en forma de un diagrama bidimensional de tres o más variables cuantitativas. Éstos se representan en un eje que comienza en el centro del gráfico. Son útiles para visualizar qué variables tienen valores similares o si hay valores atípicos entre ellas. El gráfico radial permite observar el grado de desarrollo de cada una de las habilidades blandas seleccionadas tanto en los docentes como en los estudiantes, y también se puede determinar las brechas entre ambos grupos para analizar las causas y proponer acciones para mejorar el desarrollo de las habilidades blandas.

Se obtuvo un total de 34 respuestas por parte de los docentes de las asignaturas del Instituto de Administración y 110 respuestas por parte de los estudiantes. A continuación, se presenta el grado de enseñanza de cada una de las habilidades blandas seleccionadas. La medición se obtuvo a partir de los puntajes obtenidos en las afirmaciones del instrumento de medición. Cada habilidad cuenta con cuatro afirmaciones: comentarios acerca de su importancia, consejos a través de marcos teóricos, y dos relacionadas a prácticas observables de dicha habilidad. El grado

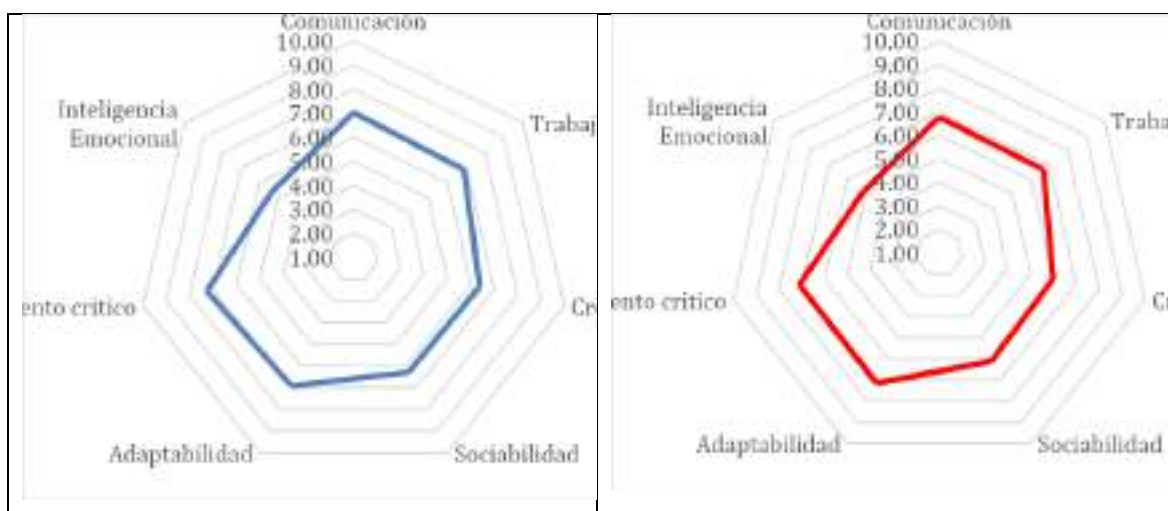
de enseñanza de la misma se obtiene de calcular un promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas a dicha habilidad.

Cuadro N° 2: Medición del Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas

Habilidades Blandas	Docentes	Estudiantes
Comunicación	7,03	6,77
Trabajo en Equipo	6,87	6,69
Creatividad	6,39	5,99
Sociabilidad	6,29	6,12
Adaptabilidad	6,94	7,15
Pensamiento critico	7,27	7,11
Inteligencia Emocional	5,37	5,15

Fuente: Elaboración Propia

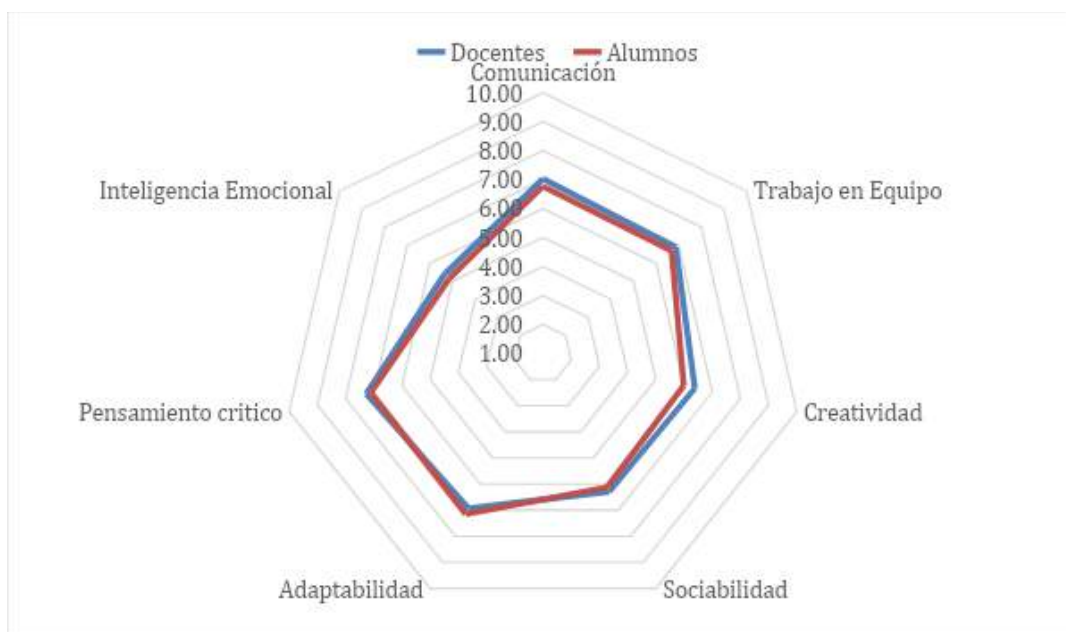
Gráfico N° 1: Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que existe un grado medio de enseñanza de habilidades blandas, ya que todas ellas obtuvieron puntajes superiores a 5 puntos, es decir en la mitad de la escala propuesta. Aquellas con mayor grado de enseñanza consisten en el pensamiento crítico, adaptabilidad y trabajo en equipo. Se observa así también que Inteligencia Emocional es aquella con menor grado de enseñanza.

Gráfico N° 2: Brecha en el Grado de Desarrollo de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia.

Se observan leves diferencias entre las valoraciones de los docentes y estudiantes en la muestra seleccionada.

SESIONES EN PROFUNDIDAD O GRUPOS DE ENFOQUE:

Las sesiones en profundidad o grupos de enfoques constituyen una de las principales técnicas de recolección de datos cualitativos. Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos y cómo se construyen grupalmente significados. Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Los grupos de enfoque son positivos cuando todos los miembros intervienen y se evita que uno de los participantes guíe la discusión. (Hernández Sampieri, 2018)

Se implementó una sesión en profundidad con 6 alumnos de último año de la Licenciatura en Administración de aproximadamente 40 minutos de duración. Podemos afirmar que la realización de la misma fue altamente satisfactoria ya que todos los miembros interactuaron mostrando en conjunto mucho interés en la temática.

Antes de comenzar con las preguntas, se les leyó un texto introductorio acerca de el tema de la reunión.

Texto introductorio:

A diferencia de las habilidades duras, que son aquellas habilidades técnicas como saber estimar costos, finanzas, cuestiones de estrategia, entre otras, las habilidades blandas son aquellas habilidades personales y a través de las cuales nos relacionamos con otras personas. Entre ellas se encuentran la **comunicación, la sociabilidad, el trabajo en equipo, la creatividad, la resolución de problemas, la inteligencia emocional y la adaptabilidad.**

Preguntas:

- ¿Cómo considera que en la Licenciatura en Administración los docentes enseñan habilidades blandas?
- ¿En qué grado? ¿Por qué considera eso? Utilice una escala del 1 al 10.
- ¿Cuáles son las habilidades con mayor y menor grado de enseñanza?

- ¿De qué manera las enseñan? ¿A través de que practicas docentes o actividades consideran que enseñan estas habilidades? ¿En qué consisten esas prácticas?

- ¿Qué cantidad de estas prácticas se enseñan?

- ¿Qué otras prácticas sugiere para desarrollar estas habilidades?

Dentro de los resultados del mismo, lo primero que mencionaron los participantes es que la enseñanza de las mismas se empieza a ver recién a partir de tercer y cuarto año, ya que consideran que es a partir de esas instancias en donde se comienza con las dinámicas de trabajos grupales, exposiciones, entre otras. Afirmaron también que esa enseñanza depende de las prácticas que realice cada profesor así también como de la materia cursada.

“Recién a partir de tercer cuarto año se empieza a ver la enseñanza de estas habilidades, a partir de estos años te empiezan a pedir trabajos en grupo o pasar al frente”. “Algunos profesores implementan esto y otros no. Depende del profesor y de la manera en que dictan las materias”.

A continuación, expresaron una marcada relación de la enseñanza de habilidades blandas con el trabajo en equipo, impulsado a través de la actividad trabajo grupal. Es decir, sus primeros comentarios al ser consultados por la enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración fue el trabajo en equipo desarrollado a través de las dinámicas de trabajos grupales. Hubo un claro consenso con que esta habilidad es la más enseñada, ya que afirman que a partir de tercer año son muchas las materias quienes implementan este tipo de dinámicas. Manifestaron también que en la medida en que los grupos se arman aleatoriamente con compañeros que no conocen, mayor es el grado de desafío y de desarrollo de esta habilidad. A través de esta dinámica, también pueden poner

en juego sus habilidades de comunicación y de sociabilidad, debido a la interacción con sus compañeros.

“En los trabajos en grupo con compañeros que no conocemos uno debe aprender a adaptarse a los compañeros que toca, a saber organizarse, te pasa que compañeros se bajan de la materia y tenes que gestionar esas cosas. Esto es comunicación, sociabilidad y adaptación dentro del trabajo en grupo”.

En cuanto al resto de las habilidades, mencionaron que varias materias desarrollan el pensamiento crítico a través de actividades de resolución de problemas de manera analítica. Para la creatividad, un grado mínimo de enseñanza ya que consideran escasas y muy esporádicas las actividades que las impulsan, entre ellas alguna consiga como crear algo nuevo o un acertijo de pensamiento lateral. Expresaron que en muchas materias se busca que el alumno aprenda de memoria, limitando así su libertad en las respuestas y por ende su creatividad.

Con respecto a la habilidad que menos se desarrolla, todos los participantes mencionaron a la inteligencia emocional, afirmando que el grado de enseñanza de esta es prácticamente nula.

“Veo muy marcado el trabajo en equipo, algunas materias enseñan algo de creatividad y varias la resolución de problemas pero me cuesta ver que se enseña la inteligencia emocional. La veo muy débil a esa”

En cuanto al grado de enseñanza de las mismas, dentro de la misma escala del 1 al 10 utilizada en el cuestionario, 5 de 6 alumnos expresaron un grado de 3 puntos. Un solo alumno puntuó con un 6. Afirmaron que, si bien existen algunas habilidades que se desarrollan más como el trabajo en equipo o la resolución de problemas, el promedio de todas fue esa baja puntuación. Muchas se mencionan en algunas materias, pero siempre de manera teórica: eliminando así la posibilidad de ponerlas en prácticas y de desarrollarlas.

“Yo pongo un 3”. “También me voy para abajo. Un 3. Pondría un 4 por algunos profesores, pero en general el panorama es para menos”

“Hay materias que si plantean estas habilidades de manera teórica, pero enseñarnos poniéndolas en prácticas no las tenemos”.

Un hallazgo importante es que afirman que la mayoría de las habilidades aprendidas las desarrollan por su propia cuenta a raíz de su experiencia como estudiante de universidad pública, nunca por una marcada intención por parte de los docentes de enseñarlas (exceptuando el trabajo en equipo).

“Estas se tienen que vivir de manera implícita, nadie te enseña”. “No diría que la facultad las brinda. A lo largo de la carrera uno las aprende a la fuerza por las frustraciones”

Otro de los espacios que mencionaron como impulsor de estas habilidades fue la jornada de convivencia de administración y propusieron juegos de roles o talleres para poder desarrollar estas habilidades”

“A través de la jornada, que a pesar que sea una vez al año ahí se desarrollan un montón de habilidades. “Estaría bueno que hagamos juegos de roles, o pequeños talleres para poner en practica todas estas habilidades”

Cuadro N° 3: Medición del Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas a través de sesión en profundidad con estudiantes

Habilidades Blandas	Estudiantes
Comunicación	3
Trabajo en Equipo	3
Creatividad	3
Sociabilidad	3
Adaptabilidad	3
Pensamiento critico	3
Inteligencia Emocional	3

“En cuanto al grado de enseñanza de las mismas, dentro de la misma escala del 1 al 10 utilizada en el cuestionario, 5 de 6 alumnos expresaron un grado de 3 puntos. Un solo alumno puntuó con un 6. Afirmaron que, si bien existen algunas habilidades que se desarrollan más como el trabajo en equipo o la resolución de problemas, y otras manos como la Inteligencia Emocional, el promedio de todas fue esa baja puntuación.”

Cuadro N° 4: Ranking comparativo de Enseñanza de Habilidades Blandas según cuestionario y grupo de enfoque:

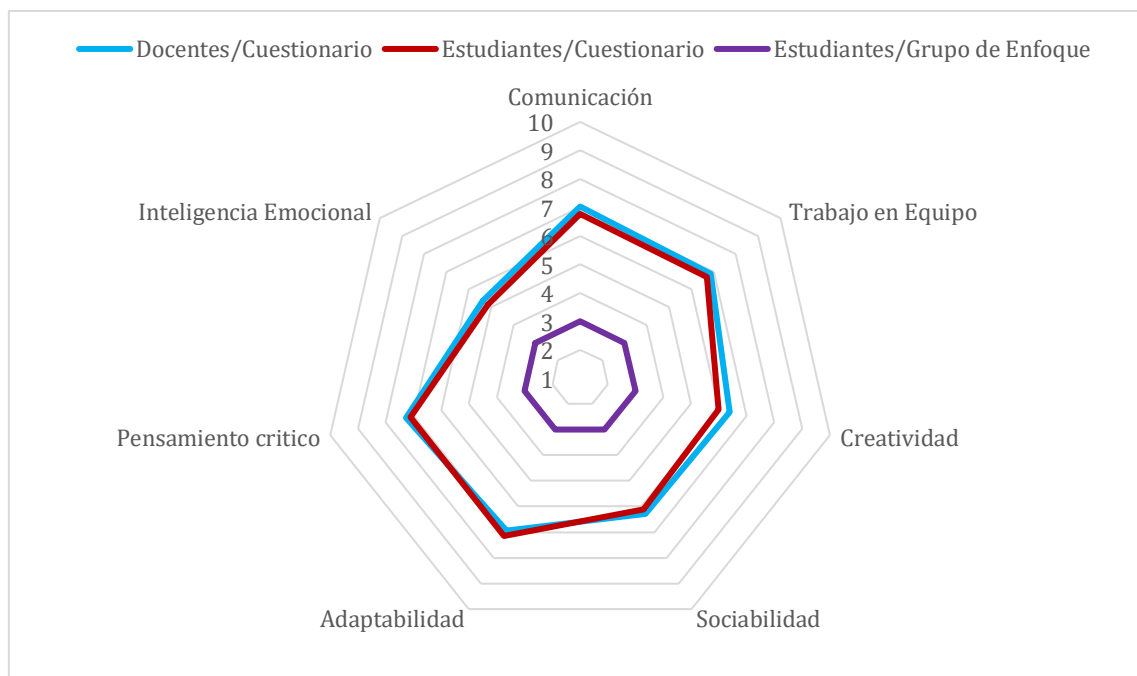
Ranking según Grupo de Enfoque*	Estudiantes
Trabajo en Equipo	3
Pensamiento Crítico	3
Comunicación	3
Sociabilidad	3
Creatividad	3
Adaptabilidad	3
Inteligencia Emocional	3

*Las mismas fueron ordenadas por ranking según los comentarios de los estudiantes durante el grupo de enfoque.

Ranking según Cuestionario	Estudiantes
Adaptabilidad	7,15
Pensamiento Crítico	7,11
Comunicación	6,77
Trabajo en Equipo	6,69
Sociabilidad	6,12
Creatividad	5,99
Inteligencia Emocional	5,15

Podemos observar que se observan leves diferencias en el puesto de ranking que ocupa cada una de habilidades por ambos métodos, sin embargo, se observa que existe una gran diferencia en el grado de enseñanza según la técnica de recolección de datos utilizada.

Gráfico N° 3: Brecha en el Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas según técnica de recolección utilizada



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En función del trabajo realizado podemos concluir que las habilidades blandas, y más aún en el siglo XXI, constituyen un elemento altamente demandado por todas las empresas. También concluimos que resulta imprescindible que los

profesionales cuenten con ellas a la hora de buscar incorporarse al mercado laboral.

Es por esto que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación. Si bien hasta el momento la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán no dirigía su atención en las mismas, se espera que este trabajo sea tomado como base y punto de partida para una mejor gestión de las mismas. Este trabajo aporta una metodología para que aquellas instituciones que estén interesadas en monitorear el grado de enseñanza de habilidades blandas puedan gestionarlas.

En el trabajo se presenta una propuesta de metodología en donde se han identificado las siete habilidades blandas más relevantes para el perfil de un Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán y se ha determinado el grado de enseñanza de las mismas, utilizándose como técnicas de recolección de los datos el cuestionario y los grupos de enfoques.

Se concluyó que las habilidades blandas más desarrolladas consisten en el trabajo en equipo y el pensamiento crítico, mientras que la menos desarrollada la inteligencia emocional. El grado de enseñanza de cada una de las habilidades varía según la herramienta utilizada. Con el uso del cuestionario, el grado de enseñanza de las mismas oscila entre el 5 y el 7 mientras que con el grupo de enfoque se obtuvo un grado de enseñanza para las mismas de 3.

Dentro de las prácticas que fomentan estas habilidades según la opinión de los estudiantes se encuentran los trabajos grupales y la jornada de convivencia de la Licenciatura.

Como próximos pasos para seguir continuando con esta investigación se fija como futuros pasos las entrevistas a expertos e implementar más grupos de enfoques con distintos estudiantes de la Licenciatura en Administración.

BIBLIOGRAFÍA

Adecco Group. (2018). Soft Skills, la necesidad de las habilidades blandas. Recuperado de: <https://www.adecco.com.ar/soft-skills-2018/>

Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Arab Massuh, M.P. (2009). Diseño y construcción de la Escala de Autoreporte de Aprendizaje Socioemocional para niños de 8 a 12 años de Educación General Básica. Tesis para optar al grado académico de Magíster. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Autor, D. y Dorn, D. (2013). The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market.

- Banco Interamericano de desarrollo (2018). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <file:///C:/Users/Aleco/Downloads/El futuro del trabajo en Am%C3%A9rica Latina y el Caribe Una gran oportunidad para la regi%C3%B3n versi%C3%B3n interactiva.pdf>
- Banco Mundial. (2016). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2016: Dividendos Digitales. Washington D.C.
- Bas Cerdá, María del Carmen. (2014). Estrategias Metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- Bassi, Busso, Urzúa, Vargas, (2012). Desconectados: habilidades, educación y empleos en América Latina. Banco Interamericano de desarrollo.
- BBC News. 2019. Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según LinkedIn. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46913563>
- Bellack, A.S. (1979), Behavioral assessment of social skills, en A.S. Bellack y M. Hersen (comps.), Research and practice in social skills training, Nueva York, Plenum Press.
- Bill Serrano Orellana. (2016). Desarrollo de Soft Skills una alternativa a la escasez de talento humano. Universidad Técnica de Machala. Ecuador
- Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2011). Race Against the Machines: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Boston, The MIT Center for Digital Business, Research Brief.
- Caballo, V. (2007) Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Estrada, María. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad. un cambio de paradigma en educación. Barcelona, España.
- Extremara, N. & Fernández- Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional: métodos de evaluación en el aula. Revista Iberoamericana de Educación, sin número.
- Forbes AR. 2020. Las 5 habilidades blandas más buscadas por las empresas en un candidato. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-empresas-candidato-n2480>
- Forbes. 2020. 9 Soft Skills Every Employee Will Need In The Age Of Artificial Intelligence (AI). Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/09/28/9-soft-skills-every-employee-will-need-in-the-age-of-artificial-intelligence-ai/#81656dd54b81>
- Frey, C. y M. Osborne. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? Oxford, Oxford University Paper.
- Gallego, O. (2008) Descripción de las habilidades sociales de estudiantes de psicología de una institución de educación superior. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología (1), 61-71. Recuperado de: <http://184.107.232.210/~iberoame/app/Docs/PSIN1V1ART6.pdf> [2012, 23 de marzo].

- García Cabrero B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o blandas: aproximaciones a su evaluación. Revista digital universitaria (RDU).
- Glenn, J. L. (2008). The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. Business Education Forum.
- Goleman, Daniel. (1995) La inteligencia Emocional. Bantam Books.
- Gottschalk, P. (2005). Can work alter welfare recipients beliefs? Journal of Policy Analysis and Management.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hewitt. (2006). 9 Soft Skills For Success. Obtenido de Askmen.com: http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html
- iCIMS. (2017). New Research Defines the Soft Skills That Matter Most to Employers. Recuperado de: <https://www.icims.com/company/newsroom/new-research-defines-the-soft-skills-that-matter-most-to-employers/>
- iCIMS. (2018). Why Soft Skills Are More Important Than Ever Before. <https://www.icims.com/company/blog/article-why-soft-skills-are-more-important-than-ever-before/>
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. Business Education Forum
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2000) Cuadro de mando integral. Gestión 2.000. Barcelona.
- Katz, Daniel y Khan, Robert L. (1966): Psicología social de las organizaciones. Trillas. México.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and the relative impact on training transfer. Human Resource Development Quarterly.
- LinkedIn. (2017). Las habilidades y los perfiles más demandados por las empresas. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-y-los-perfiles-m%C3%A1s-demandados-por-dk-consultores>
- Mardones Luco. (2016). Tipologías modales multivariadas en habilidades sociales en el marco de la personalidad eficaz en contextos educativos de educación secundaria chilenos y españoles. Madrid.
- Masaaki Hasegawa.(2014.)Sí, eres creativo: técnicas para potenciar tu creatividad. Advoook editorial.
- McClelland. D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Editorial Narcca.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo.
- MIT Technology Review (2018). De cómo la tecnología está destruyendo el empleo. Recuperado de: <https://www.technologyreview.es/s/3615/de-como-la-tecnologia-esta-destruyendo-el-empleo>
- Moreno y Guzmán Chitiva. (2019). Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. Euritmia.

- Mujica. (2015). ¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden? Recuperado de: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOChabilidades-blandas.pdf>
- Nardo, M. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD Statistics working paper, OECD Publishing, Paris.
- Olivos, X. (2010) Entrenamiento de Habilidades Sociales para la Integración Psicosocial de Inmigrantes. Memoria para optar al grado de Doctor, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. Business Education Forum.
- Prieto Sánchez María, López Martínez Olivia, Ferrándiz García Carmen. (2003). La creatividad en el contexto escolar. Pirámide.
- Reyna, C. & Brussino, S. (2009). Propiedades Psicométricas de la Escala de Comportamiento Preescolar y Jardín Infantil en una muestra de Niños Argentinos de 3 a 7 años. Disponible on line: <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v18n2/art09.pdf> [2012, 12 de abril].
- Rodríguez, A. L., & Bernal, J. A. H. (2013). Diseño de programas educativos basados en competencias. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Rodríguez, J.M. (2017). Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo. Santiago, CEPAL
- Sarramona, J; Vazquez, G, Colom, A, (1998). Educación no formal. Editorial Ariel Educación. Barcelona: España.
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. NAWA Journal of Language and Communicatio.
- Silva Chávez. (2016). Brecha porcentual entre habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de yanahuara. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Santiago de Chile, Chile.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work. John Wiley and Sons, Nueva York.
- Sutton, N. (2002). Why can't we all just get along? Computing Canada.
- Taylor, F. W., & Fayol, H. (1972). Principios de la administración científica: Administración industrial y general, coordinación, control, previsión, organización, mando. El Ateneo. Buenos Aires.
- Whetten, Cameron. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf



3^{er} ENCUENTRO DE "INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA" CON LA
RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE
"INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS"

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE ANALÍTICAS DE HABILIDADES BLANDAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Medina de la Fuente Alejandro; Medina Galván Marcelo

Instituto de Administración; Facultad de Ciencias Económicas; UNT

alemedina65@outlook.com ; mmedina@face.unt.edu.ar

Eje Temático: Propuestas o Ideas Innovadoras en la Enseñanza

Palabras clave: Metodología, Analíticas, Habilidades blandas, Administración

Resumen

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes creen que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico. Afirmando que de estas depende el éxito o el fracaso de una organización.

Es por eso que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de desarrollo de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales.

Se necesita con carácter de urgencia adaptar conforme a lo que el mercado exige la manera en que se enseña y se prepara a los alumnos, de lo contrario, estaríamos formando profesionales obsoletos y poco competitivos.

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta metodológica para la elaboración de analíticas que permitan determinar el grado de desarrollo de habilidades blandas en la licenciatura de administración para una mejor gestión en cuanto a la manera de formar futuros profesionales, buscando potenciar el talento de los alumnos y permitirles estar acorde a lo que el mercado laboral exige.

Para ello, la investigación tendrá un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, y se utilizarán herramientas como entrevistas, encuestas, observación y grupos focales.



3^{er} ENCUENTRO DE “INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA” CON LA RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE “INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS”

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

Introducción

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes creen que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico. Afirmando que de estas depende el éxito o el fracaso de una organización.

La educación universitaria no es ajena a esta realidad, por lo que es necesario desde la gestión académica orientar las prácticas docentes para colaborar en la construcción y desarrollos de las habilidades blandas.

El objetivo general de este trabajo es presentar una propuesta metodológica para la elaboración de analíticas que permitan determinar el grado de desarrollo de habilidades blandas en la licenciatura de administración para una mejor gestión en cuanto a la manera de formar futuros profesionales.

Se presenta un diseño de investigación con un enfoque mixto.

Marco Teórico

¿Qué es una habilidad?

Una habilidad es la capacidad de una persona para hacer las cosas correctamente y con facilidad. Y dentro de una organización, podríamos definirlas también como la combinación de conocimientos, destrezas y actitudes que necesita una persona para ser eficaz en una amplia variedad de labores y en los diversos entornos que proponga el momento. En cuanto a su clasificación, las habilidades pueden clasificarse tanto en duras como en blandas.

Aquellas habilidades blandas, son aquellas cualidades interpersonales, también conocidas como habilidades personales y atributos personales que una persona posee, entre las que podemos destacar: trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras.



3^{er} ENCUENTRO DE "INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA" CON LA RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO Y 6^{to} ENCUENTRO DE "INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS"

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

¿Qué es la analítica?

La Analítica de Negocio es la actividad y profesión más en alza en Business Intelligence desde la llegada del Big Data. La definición de Analítica de Negocio (Business Analytics) aportada por Thomas H. Davenport, de Competing on Analytics es: "Entendemos por business analytics el uso intensivo de datos, de la estadística y del análisis cuantitativo, de los modelos predictivos y explicativos, y de la toma de decisiones basadas en hechos y evidencias. BA puede ser un input para la toma de decisiones por parte de personas o bien puede ser motor para la toma de decisiones automatizada".

La Analítica de Negocios, es la disciplina funcional que todo analista de negocio debe incorporar como habilidad propia a la hora de trabajar en proyectos de Business Intelligence y Big Data.

En el ámbito laboral está muy bien visto que un empleado cuente con habilidades blandas y de hecho estos atributos son muy demandados por los empleadores en la actualidad. Las "soft skills" o habilidades blandas permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar. Un informe publicado por LinkedIn muestra cuáles son las habilidades blandas más requeridas en el mercado laboral actual.

El estudio realizado por LinkedIn a 291 directores de recursos humanos de Estados Unidos concluyó que para los reclutadores es fácil encontrar a personas con conocimientos y habilidades en sus áreas de conocimiento, pero es difícil encontrar a personas con las habilidades blandas o sociales necesarias para sus puestos laborales.

Las 10 habilidades blandas más demandadas por los empleadores son buena comunicación, buena organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociable, ser creativo, habilidades interpersonales de comunicación, facilidad de adaptación, personalidad amigable.

Si bien en el ámbito laboral, las habilidades "duras" se pueden aprender y son necesarias para realizar las actividades correctamente, las habilidades blandas son muy importantes, ya que corresponden a los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras. Entre las habilidades blandas, también llamadas sociales, se destacan las



3^{er} ENCUENTRO DE "INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA" CON LA RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE "INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS"

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

habilidades de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo. Asimismo, una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas y personales.

Si bien son estas habilidades son innatas, cualquier persona puede desarrollarlas (Nicolás Bottcher). Como están fuertemente ligadas a la inteligencia emocional, por lo general, se trata de personas que tienen facilidad para relacionarse, motivados por el trabajo en equipo, orientados a resultados y que son flexibles en sus relaciones sociales.

Definición del Problema/Oportunidad

Resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de desarrollo de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales.

Se necesita con carácter de urgencia adaptar conforme a lo que el mercado exige la manera en que se enseña y se prepara a los alumnos, de lo contrario, estaríamos formando profesionales obsoletos y poco competitivos.

Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es la elaboración de analíticas que permitan determinar el grado de desarrollo de habilidades blandas en la licenciatura de administración para una mejor gestión en cuanto a la manera de formar futuros profesionales.

Como objetivos específicos de la propuesta se proponen:

- Conocer la opinión de los estudiantes
- Identificar la manera en que los docentes dictan las clases en la licenciatura de administración
- Identificar las prácticas docentes actuales que desarrollan las habilidades blandas
- Cuantificar el desarrollo de habilidades blandas
- Formular un plan de prácticas docentes que impulsen el desarrollo de habilidades blandas



3^{er} ENCUENTRO DE “INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA” CON LA RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE “INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS”

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

Hipótesis

Las analíticas de habilidades blandas permitirán a la facultad identificar el grado de desarrollo de las mismas y ayudarán a orientar la formación del talento humano para insertarse en un mercado laboral altamente competitivo.

Si se conoce el grado de desarrollo de las habilidades blandas entonces se puede orientar la formación para lograr mejorar la inserción laboral de los egresados.

Aspectos claves en la definición metodológica

El método se define como el camino a seguir para lograr una meta. La metodología de la investigación es el estudio de los métodos. Como primer paso se debe definir el enfoque de la investigación, que depende del tipo de variables que se estudien y la forma de abordar su estudio, por lo que existen tres enfoques característicos:

- Enfoque cuantitativo: estudio deductivo a partir de lógicas de medición numérica.
- Enfoque cualitativo: estudio inductivo a partir de lógicas interpretativas y socio-críticas.
- Enfoque mixto: combinación de ambos.

Metodología

Para realizar un análisis completo, se recopilarán datos e información relevante (tanto de fuentes primarias como secundarias). Dicha investigación presentará un enfoque de tipo mixto, ya que se buscará analizar variables tanto de tipo cualitativas como cuantitativas.

Además, podemos agregar que el diseño de la investigación será fenomenológico dentro del enfoque cualitativo, buscando comprender para luego cuantificar el fenómeno de las habilidades blandas en la Licenciatura de Administración. Dentro del enfoque cuantitativo, el alcance será descriptivo para poder conocer cuáles son aquellas prácticas docentes con mayor relación con el desarrollo de estas habilidades. El tipo de diseño será no experimental de tipo transversal descriptivo.

Las herramientas a utilizar serán:

- Entrevistas personales semiestructuradas a los alumnos y a docentes.
- Observación de las clases y del comportamiento de los alumnos y docentes



3^{er} ENCUENTRO DE "INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA" CON LA RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE "INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS"

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

- Cuestionarios autoadministrados, con preguntas abiertas y cerradas, dirigidos a docentes y alumnos de la institución.
- Focus Group con docentes y alumnos.

Como fuentes de datos primarios se utilizarán los instrumentos mencionados anteriormente, y como fuente de datos secundarios se obtendrá información de revistas, documentos y libros relacionados con los objetivos de investigación planteados.

A continuación se presentan las actividades planeadas en el marco de la investigación:

Cronograma de actividades												
Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Recopilación de bibliografía</i>	x											
<i>Lectura y resumen de bibliografía</i>		x	x									
<i>Entrevista a alumnos y docentes</i>				x	x							
<i>Encuestas a alumnos y docentes</i>						x	x					
<i>Focus Group</i>								x				
<i>Análisis de datos</i>									x	x	x	
<i>Presentación final de resultados</i>												x

Conclusiones

La educación universitaria se encuentra como principal desafío en el tercer milenio el de formar tanto en habilidades técnicas como en habilidades blandas a los futuros profesionales. Las analíticas como herramienta de gestión permiten centrar la atención en los aspectos claves para orientar la toma de decisiones en forma estratégica y efectiva.

La propuesta metodológica de elaboración de analíticas de habilidades blandas en la licenciatura en administración representa una importante contribución en la gestión académica de la carrera para orientar la formación en aspectos claves que demanda la sociedad digital.

Referencias Bibliográficas



**3^{er} ENCUENTRO DE "INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA" CON LA
RED DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL NORTE ARGENTINO y 6^{to} ENCUENTRO DE
"INNOVACION EN LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS"**

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2019

ADECCO GROUP. "El desafío del empleo joven". Disponible en:
<https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2017/06/ElDesafiodelEmpleoJoven-Q2-2017.pdf>

ARRATIA, A. (2017). "El desafío de Educar Competencias Blandas". Ministerio de Educación. Revista Educar.

BAEZA DÍAZ, J. (2011). "Implementación de las 5S's potenciando las habilidades blandas". Editorial Reviews.

CAMILLONI, A.: (1998). La calidad de los programas de evaluación y de los instrumentos que los integran. Buenos Aires. Paidós.

DE LA MORA, M.E. (2014): Metodología de la Investigación. Thompson Editores. México.

GIMENO SACRISTAN, J. (1992). Comprender y transformar la enseñanza. Ediciones Morata. Madrid.

HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2017). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA. "Estrategias metodológicas para el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de secundaria". Disponible en:
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10641/estrategia_metodologica_desarrollo_habilidades_blandas_estudiantes_secundaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LITWIN, E.: (2008). El oficio de enseñar. Buenos Aires. Paidós.

ORIOLO AMAT: (1998). Aprender a enseñar. Barcelona. Gestión 2000.

Primeras Jornadas Virtuales de ADENAG
APRENDIZAJE, INNOVACION Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

19 y 20 de noviembre de 2020

**Diseño de un indicador para la medición del grado de enseñanza de
habilidades blandas en la Licenciatura en Administración**

Eje 3: Investigación en Administración

- 3.3. En camino a la acreditación de la carrera de Licenciado en Administración:
análisis y decisiones a tener en cuenta en su proceso.

Medina de la Fuente Alejandro - Medina Galván, Marcelo Enrique

Instituto de Administración - Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Tucumán

3815111006 - 3815626818

alemedina65@outlook.com - mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras Clave:

Indicador Compuesto – Medición – Habilidades Blandas – Licenciatura en
Administración

RESUMEN

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes consideran que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico, afirmando que de éstas depende el éxito o el fracaso de una organización. Es por eso que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de enseñanza de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales.

El objetivo de este trabajo es diseñar un instrumento de medición y proponer analíticas que permitan determinar el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión de las prácticas docentes.

El enfoque de investigación de la presente ponencia es cuantitativo, con un diseño descriptivo, utilizando como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

Este trabajo se circunscribirá en la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

INTRODUCCIÓN

La tecnología, con su rápido desarrollo y la innegable transformación que genera en la manera en que funciona el mundo, impacta también en nuestra vida cotidiana y, por ende, en el trabajo, configurando así nuevos mercados laborales y con un impacto en primera medida en la empleabilidad.

Se sabe que las personas poseen una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología: la capacidad de entender y de relacionarse con otras personas. Lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el centro de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento, que permiten a una persona relacionarse y establecer vínculos con otros: estas habilidades se conocen con el nombre de “Habilidades Blandas” o “Soft Skills”. (Whetten y Cameron, 2005).

Estas habilidades, “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión (Sutton, 2012), han sido

consideradas como extremadamente importantes en la actualidad, puesto que son claves para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional.

Así también, que una empresa construya y mantenga una ventaja competitiva depende en gran medida de la estrategia fundamental de contratar individuos que cuenten con “habilidades blandas”, ya que, al relacionarse directamente al alto rendimiento, son esenciales para lograr los resultados que buscan las empresas. (Glenn, 2008).

PROBLEMA

En un contexto en donde los conocimientos o destrezas técnicas, conocidas como *Hard Skills* o *Habilidades Duras* ya no son suficientes para tener éxito, los empleadores prefieren poner énfasis en las *Soft Skills* o *Habilidades Blandas* sobre en otros tipos de habilidades técnicas o cognitivas y se ven obligados a concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas. (Alles, 2008)

Sin embargo, a pesar de su gran demanda y valoración por parte de los empleadores, los estudios demuestran que el desarrollo de habilidades blandas es escaso y que son pocos los jóvenes que cuentan con ellas generando así brechas importantes entre lo que la empresa espera del nuevo profesional y lo que aprenden en sus etapas de formación. (Bassi y otros, 2012). Pudiendo ser innatas, estudios demuestran que a estas habilidades se las puede educar, y que por lo tanto ***cualquier persona las puede desarrollar***. (Gottschalk, 2005).

La adquisición y el desarrollo de las habilidades blandas representan un activo intangible para cualquier organización. Especialmente en las instituciones de educación superior, se requieren analíticas que permitan medir este activo intangible para dirigir la atención en este factor clave de éxito. Actualmente existen escasos instrumentos de medición para determinar el grado en el cual se enseñan habilidades blandas a los estudiantes universitarios. Este trabajo se circunscribirá en la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las habilidades blandas demandadas en el mundo laboral?
- ¿Cuáles son las principales habilidades blandas que se requieren según el perfil profesional de un Licenciado en Administración?
- ¿Cómo se puede construir un instrumento para medir las habilidades blandas que se enseñan la Licenciatura en Administración de la FACE UNT?

OBJETIVOS:

El objetivo general de este trabajo es diseñar un instrumento de medición que permita determinar el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión académica en la formación de los futuros profesionales.

Como objetivos específicos se proponen:

- Identificar las habilidades blandas más requeridas en el desempeño profesional;
- Seleccionar las principales habilidades blandas que contribuyen al perfil profesional de un Licenciado en Administración;
- Diseñar un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas.

MARCO TEÓRICO

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Así como se menciona la importancia (y urgencia) de formar personas lo suficientemente competentes como para poder estar a la altura de las organizaciones del siglo XXI y afrontar los retos y exigencias que impone el mundo actual, debemos sentar las pautas sobre qué entendemos por “ser competentes”. En este trabajo, más allá de las diferencias existentes entre los conceptos competencias y habilidades, consideraremos ambos términos como sinónimos. Con el paso de los años, surgieron diversos estudios de diferentes autores y el concepto de competencia fue cambiando y evolucionando.

Entre los autores más actuales, Alles (2008) afirma que *“las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”*

En la actualidad existen numerosas clasificaciones. La más acorde a los fines de esta investigación, y muy recurrente en el ámbito académico y laboral, es aquella que categoriza las competencias en dos grupos: blandas y duras. Podemos encontrar varias concepciones con respecto a cada uno de los grupos. Con respecto a las competencias duras o "*Hard Skills*", se las puede definir como aquellos conocimientos relacionados a la educación y nivel de experiencia (Laker & Powell, 2011) como ser la escritura, la capacidad en estadística, finanzas, manejo de software, entre otros. También pueden ser conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad (Alles, 2007). Se concluye así que estas competencias son el *expertise* técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo. Se deduce que se obtienen únicamente a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos, profesionales o a través de la experiencia.

En cuanto a las competencias blandas, debido a su gran relevancia en la actualidad, podemos visualizar una gran cantidad de definiciones, según diferentes autores. Es importante recalcar que a estas se las conoce también con términos tales como competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades socio-emocionales, habilidades relacionales, habilidades transversales, habilidades no cognitivas, habilidades socio-afectivas, habilidades blandas o soft skills.

Perreault (2004) define el término "*Soft Skills*" como las cualidades o atributos personales que distingue a un individuo de los demás. Hewitt (2006) destaca que estas habilidades son esencialmente de tipo interpersonal, siendo habilidades no técnicas e intangibles, manifestadas en la personalidad de cada persona.

Por otro lado, Singer, Guzmán y Donoso (2009), señalan que se denomina habilidades blandas a un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo; y Schulz (2008), las define como aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo.

Sobre las habilidades blandas, Mujica (2015) expresa que son aquellos atributos o características de una persona, que le permiten interactuar con otros de manera efectiva. Siendo, entonces, el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los

demás y otros factores que consiguen que una persona se relacione de manera efectiva con los demás.

En definitiva, estas habilidades, son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en distintas situaciones, como *trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para la resolución de problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y fundamental, disponer de voluntad para aprender más, sin dejar de lado la capacidad de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral*, entre otras. (Estrada, 2013)

Se observa que existe una gran cantidad de comportamientos observables para dichas habilidades, por lo tanto, resultará vital y de suma importancia poder seleccionar aquellas cruciales y más valiosas para el éxito de un licenciado en Administración.

MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS

El gran interés hacia la incorporación de habilidades blandas en las etapas de formación de cada Licenciado en Administración ha planteado la necesidad de la *evaluación* de las mismas, para así posteriormente poder determinar el grado de desarrollo requerido para las mismas.

Es preciso mencionar cuales son hasta ahora los métodos existentes para la evaluación de las mismas. Extremera y Fernández-Berrocal (2003), manifiestan que existen 3 modalidades de evaluación para evaluar las competencias blandas. En primer lugar, se encuentran aquellos métodos con los cuales se les pregunta a las personas respecto de sus habilidades, se llevan a cabo por lo general a través de escalas o cuestionarios de Auto-Reporte. Constituye uno de los métodos más empleados y generalmente corresponden a cuestionarios conformados por enunciados cortos utilizando una escala de Likert. En segundo lugar, se encuentra el método de la observación externa que corresponde a aquellos instrumentos que pregunta a las personas que rodean al individuo respecto de las habilidades que éste presenta. Y, por último, se encuentra la

modalidad de evaluación por tareas, que consiste en instrumentos que requieren que los participantes realicen una tarea o acción (es decir competencias observables) que permita observar o demostrar la presencia o ausencia de las habilidades que son objeto de evaluación.

Dentro de las categorías señaladas previamente emergen una serie de técnicas que permiten la evaluación de estas competencias de acuerdo a ciertos criterios. Dentro del primer grupo se encuentran las “medidas de auto-informe”, en las cuales el sujeto evaluado es quien responde de acuerdo a su propia percepción acerca de los atributos establecidos en el instrumento. También es posible presentar la auto-observación. En este procedimiento el observador y el observado son la misma persona y se realiza el registro de la conducta en la medida que la misma va ocurriendo. El objetivo es ir registrando las conductas manifiestas y encubiertas, aspectos que con otras formas de evaluación no son fácilmente detectables.

INDICADORES COMPUESTOS

Normalmente se distingue entre Indicadores Simples e Indicadores Compuestos. En términos técnicos los primeros, se definen como una función de una variable que mide una característica o atributo de las unidades de análisis.

Se conoce como Indicador Compuesto al que se construye como *función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales* (por ejemplo: grado de creatividad, grado de trabajo en equipo, grado de liderazgo, etc)

De acuerdo con Nardo (2008), un Indicador Compuesto es la combinación (o agregación) matemática de un conjunto de indicadores simples con el objetivo de resumir un concepto multidimensional en un índice simple(unidimensional) en base a un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, según los requerimientos del analista.

El principal objetivo de los Indicadores Compuestos es cuantificar y simplificar la información del conjunto de indicadores simples, de forma que se transmita la comprensión del tema que se está analizando.

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de investigación de la presente ponencia es cuantitativo, con un diseño descriptivo, utilizando como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

En esta investigación la población objetivo del estudio está integrada por los docentes de las asignaturas pertenecientes al Instituto de Administración de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y por aquellos estudiantes de dichas asignaturas, durante el cursado del año 2020.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presenta la metodología para el diseño de un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas.

Etapas 1: Revisión bibliográfica de investigaciones sobre habilidades blandas

Etapas 2: Matriz de Comparación de las principales habilidades blandas identificadas

Etapas 3: Selección de las habilidades blandas según el perfil profesional

Etapas 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades

Etapas 5: Diseño del Cuestionario

Etapas 6: Recopilación de datos a través del cuestionario

Etapas 7: Procesamiento de los datos a través de un gráfico radial

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas propuestas:

Etapas 1: Revisión bibliográfica de investigaciones sobre habilidades blandas

En primer lugar, se llevó a cabo un relevamiento de múltiples estudios acerca de cuáles eran las habilidades blandas más demandadas en el mercado laboral. Se relevaron los siguientes estudios, al ser considerados los más relevantes, que fueron realizados por: el Foro Económico Mundial (FEM), LinkedIn, Adecco Group, Forbes e ICIMS. El primer de ellos, aquel realizado por el Foro Económico Mundial, consistió en un estudio acerca del futuro del trabajo, detallando en el mismo cuales son aquellas habilidades con las que cualquier profesional del siglo XXI deberá contar para mantenerse empleable. El estudio de LinkedIn consistió

en identificar aquellas habilidades y perfiles más demandados por las empresas. En el caso del informe de Adecco Group, su informe consistió en reflejar la importancia de las habilidades blandas en la actualidad, detallando las más valoradas. Y por último, en el caso de Forbes y ICIMS, acerca de las 9 habilidades blandas que se necesitarán en la era de la Inteligencia Artificial y sobre las habilidades blandas que más les interesa a los empleadores, respectivamente.

Etapas 2: Matriz de Comparación de las principales habilidades blandas identificadas

Luego se realizó una síntesis y análisis de coincidencias de las diferentes habilidades blandas, generando así un mapeo de las mismas, presentadas a través de una matriz de comparación:

Cuadro N° 1: Mapeo de Habilidades Blandas según diversos estudios

LinkedIn	Forbes	FEM	WEF	ICIMS
Comunicación	Comunicación	Habilidades comunicativas	Servicialidad	Comunicación
Creatividad	Creatividad	Proactividad	Creatividad	-
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Negociación	Colaboración
Sociabilidad	Sociabilidad	Empatía	Coordinación	
Facilidad de Adaptación	Adaptabilidad	Adaptación al cambio	Flexibilidad Cognitiva	Capacidad de Adaptación
Sociabilidad	Inteligencia Emocional	Actitud Positiva	Inteligencia emocional	-
Personalidad amigable	Puntualidad	Honestidad y ética profesional	Liderazgo	-
Pensamiento Crítico	Pensamiento Crítico	Resolución de problemas	Pensamiento Crítico	Resolución de Problemas
Organización	Organización	Organización y planificación	Resolución de Problemas	Organización
Puntualidad	Toma de decisiones	Tolerancia a la presión	Juicio y Toma de decisiones	Gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Selección de las habilidades blandas según el perfil profesional

El plan de estudios de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas presenta como perfil profesional que *“el licenciado en administración de la UNT tiene una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. Puede desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas, estatales, con o sin fines de lucro.”*

A partir del perfil profesional y de evaluar el contexto en el cual se desenvuelve un profesional en la actualidad (era de la información, constantes cambios e incertidumbre reinante, crisis económicas, capital humano, automatización) se seleccionaron las habilidades blandas requeridas para un licenciado en Administración:

- *Comunicación*
- *Sociabilidad (Personalidad amigable, Empatía)*
- *Trabajo en equipo (Colaboración)*
- *Creatividad*
- *Resolución de problemas (Pensamiento crítico y Toma de Decisiones)*
- *Inteligencia Emocional (Manejo de crisis, Tolerancia de la presión)*
- *Adaptabilidad (Al cambio, a las nuevas situaciones)*

Etapa 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades

Para medir el grado de enseñanza de cada una de estas habilidades blandas se ha propuesto según el autor Hernandez Sampieri (2018) una escala de diferencial semántico con una serie de afirmaciones para cada una de las siete habilidades blandas seleccionadas en la etapa anterior. Se han propuesto cuatro afirmaciones para cada habilidad, elaboradas luego de una amplia lectura de material teórico de los diferentes autores referentes de cada una de las habilidades. Las mismas serán respondidas tanto por los docentes que forman parte del Instituto de Administración de la FACE UNT como de los estudiantes de la misma, para así luego contrastar los resultados de las mediciones según estos dos grupos de interés.

A continuación, se presenta el instrumento para los docentes como para los estudiantes, que consiste en afirmaciones correspondientes a cada Habilidad Blanda. Las mismas se valoran en función de una escala de Likert del 0 al 10 siendo para los docentes 0 (cero) el valor que representa a “En ninguna de mis clases” y 10 (diez), “En todas mis clases”; para los estudiantes, 0 (cero) adquiere el significado de “En ninguna de las clases” mientras que 10 (diez) “En todas las clases”.

Afirmaciones para docentes:

Comunicación: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben comunicarse o conversar entre ellos para expresar sus ideas sobre algún tema/problema/caso propuesto. 2) En mis clases se realizan actividades en donde se debe implementar las mejores prácticas sobre comunicación eficaz. 3) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarse mejor y de una manera eficaz. 4) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de una buena comunicación para su éxito como licenciados en Administración.

Creatividad: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes se deben aplicar el pensamiento lateral para resolver algún tema/problema/caso propuesto. 2) En mis clases se realizan actividades como tener que inventar historias/cuentos/crear ideas nuevas o actividades similares en donde los estudiantes estimulan el pensamiento. 3) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de la creatividad para su éxito como licenciados en Administración. 4) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para fomentar la creatividad en los estudiantes

Trabajo en equipo: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de trabajar en equipo para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para saber trabajar en equipo. 3) En mis clases se realizan actividades en grupo en donde los todos los miembros deben participar y colaborar en conjunto para alcanzar un objetivo/meta/ solución. 4) En mis clases

se realizan actividades en grupo en donde los miembros deben asignar roles a cada compañero de equipo y realizar un plan para alcanzar un objetivo.

Sociabilidad: 1) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben interactuar y relacionarse con compañeros que no conocen. 2) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de ser sociable y poder llevarse bien con cualquiera persona para su éxito como licenciados en Administración. 3) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo ser una persona sociable y poder llevarse bien con nuevas personas en cualquier ámbito al que concurra. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes ponen en práctica habilidades de sociabilización o ser simpáticos/empáticos con algún compañero que les toca

Adaptabilidad al cambio: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de adaptarse al cambio para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo adaptarse al cambio y sobre cómo se debe responder ante nuevos escenarios. 3) En mis clases se realizan actividades en donde algún problema inesperado ocurre y los estudiantes deben encontrar respuestas o nuevas propuestas de soluciones. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben reformular algún aspecto en una empresa u organización a raíz de un cambio inesperado en el mercado o en el mundo

Inteligencia emocional. 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de la inteligencia emocional y de buscar siempre salir adelante ante crisis para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre cómo desarrollar la inteligencia emocional en su faz personal y laboral. 3) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben enumerar aspectos positivos para tener en cuenta en situaciones adversas. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes aprenden a reconocer sus emociones y a relajarse ante adversidades o situaciones críticas

Pensamiento crítico: 1) En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia del pensamiento crítico para su éxito como licenciados en Administración. 2) En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos sobre el pensamiento crítico y su aprendizaje. 3) En mis

clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben resolver problemas/situaciones o proponer soluciones ante casos planteados. 4) En mis clases se realizan actividades en donde los estudiantes deben pensar y reflexionar sobre ciertos temas y formular y expresar su pensamiento

Afirmaciones para estudiantes:

A partir de las afirmaciones elaboradas para los docentes, se reformularon las mismas para los estudiantes, modificando la expresión: “En mis clases...” por “En las clases de esta materia...”

A modo de ejemplo:

Comunicación: 1) En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos comunicarnos o intercambiar opiniones con nuestros compañeros para expresar nuestras ideas sobre algún tema/problema/caso propuesto. 2) En las clases de esta materia los docentes realizan actividades donde debemos implementar las mejores prácticas sobre comunicación eficaz. 3) En las clases de esta materia los docentes nos realizan comentarios acerca de la importancia de una buena comunicación para nuestro éxito como Licenciados en Administración. 4) En las clases de esta materia los docentes nos indican consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarnos mejor y de una manera eficaz.

Etaapa 5: Diseño del Cuestionario con Escalas de Likert

Figura N° 1: Diseño del Cuestionario para Docentes



Etapa 6: Recopilación de datos a través del cuestionario

Para la recolección de los datos se implementará el cuestionario a través de un formulario Google Forms, disponibles en las siguientes direcciones:

Cuestionario para Docentes: <https://forms.gle/kbKdmatd6kQmvkx67>

Cuestionario para Estudiantes: <https://forms.gle/UiU54YNx6wbWBs8a6>

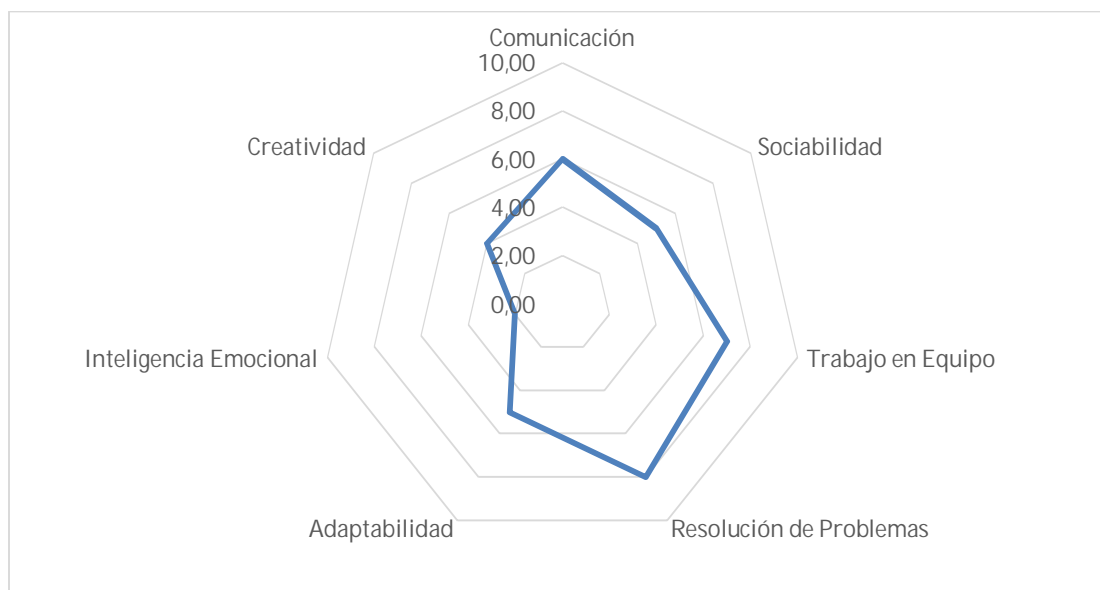
Etapa 7: Procesamiento de los datos a través de un gráfico radial

El gráfico radial o gráfico de araña ofrece la oportunidad de mostrar datos multivariados en forma de un diagrama bidimensional de tres o más variables cuantitativas. Éstos se representan en un eje que comienza en el centro del gráfico. Son útiles para visualizar qué variables tienen valores similares o si hay valores atípicos entre ellas.

El gráfico radial permitirá observar el grado de desarrollo de cada una de las habilidades blandas seleccionadas tanto en los docentes como en los estudiantes, y también se puede determinar las brechas entre ambos grupos para analizar las causas y proponer acciones para mejorar el desarrollo de las habilidades blandas.

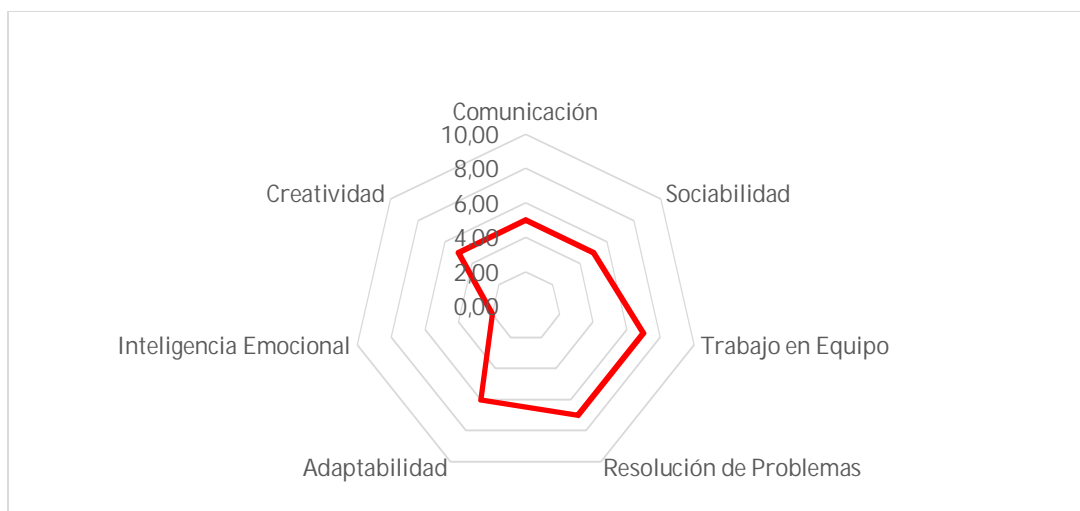
Se presenten los gráficos esperados con datos hipotéticos:

Gráfico N° 1: Grado de Desarrollo de Habilidades Blandas según Docentes



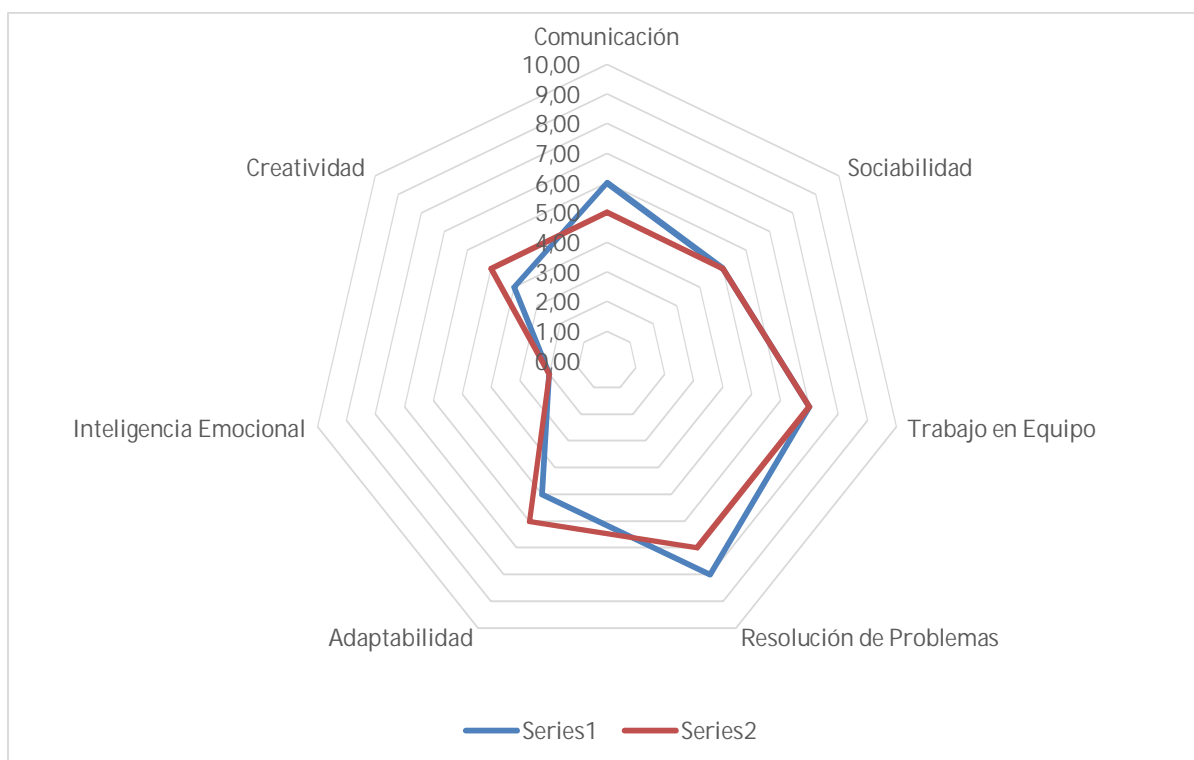
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 1: Grado de Desarrollo de Habilidades Blandas según Estudiantes



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3: Brecha en el Grado de Desarrollo de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Actualmente los activos intangibles son la fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Estos junto a las habilidades blandas constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e

instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación. Este trabajo aporta una metodología para que aquellas instituciones que estén interesadas en monitorear el desarrollo de habilidades blandas puedan gestionarlas. En el trabajo se presenta una propuesta de metodología en donde se han identificado las siete habilidades blandas más relevantes para el perfil de un Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán y se ha propuesto a partir de datos hipotéticos visualizar el análisis de los resultados. Como próximos pasos restan procesar los resultados del instrumento e interpretar los datos con la información recolectada, para de esa manera aportar a la gestión académica de la Licenciatura en Administración de la FACE UNT.

BIBLIOGRAFÍA:

Adecco Group. 2018. Soft Skills, la necesidad de las habilidades blandas.

Recuperado de: <https://www.adecco.com.ar/soft-skills-2018/>

Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Arab Massuh, M.P. (2009). Diseño y construcción de la Escala de Autoreporte de Aprendizaje Socioemocional para niños de 8 a 12 años de Educación General Básica. Tesis para optar al grado académico de Magíster. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Bas Cerdá, María del Carmen. Estrategias Metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. Enero 2014.

BBC News. 2019. Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según LinkedIn. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46913563>

Bellack, A.S. (1979), Behavioral assessment of social skills, en A.S. Bellack y M. Hersen (comps.), Research and practice in social skills training, Nueva York, Plenum Press.

Bill Serrano Orellana. (2016). Desarrollo de Soft Skills una alternativa a la escasez de talento humano. Universidad Técnica de Machala. Ecuador

Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.

Caballo, V. (2007) Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

Carina Mardones Luco.(2016). Tipologías modales multivariadas en habilidades sociales en el marco de la personalidad eficaz en contextos educativos de educación secundaria chilenos y españoles. Madrid.

Daniel Goleman. La inteligencia Emocional. Bantam Books. 1995

David A. Whetten, Kim S. Cameron. Desarrollo de Habilidades Directivas. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

David A. Whetten, Kim S. Cameron. Desarrollo de habilidades directivas. 6ª ed. México: Pearson Educación, 2005. 720 páginas. Formato: 20 x 25,5 cm. ISBN 970-26-0579-2.

Extremara, N. & Fernández- Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional: métodos de evaluación en el aula. Revista Iberoamericana de Educación, sin número. [2011, 4 de junio].

Forbes AR. 2020. Las 5 habilidades blandas más buscadas por las empresas en un candidato. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-empresas-candidato-n2480>

Forbes. 2020. 9 Soft Skills Every Employee Will Need In The Age Of Artificial Intelligence (AI). Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/09/28/9-soft-skills-every-employee-will-need-in-the-age-of-artificial-intelligence-ai/#81656dd54b81>

Gallego, O. (2008) Descripción de las habilidades sociales de estudiantes de psicología de una institución de educación superior. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología (1), 61-71. Recuperado de: <http://184.107.232.210/~iberoame/app/Docs/PSIN1V1ART6.pdf> [2012, 23 de marzo].

García Cabrero B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o blandas: aproximaciones a su evaluación. Revista digital universitaria (RDU).

Gerson Maturana Moreno y Filiberto Guzmán Chitiva. Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. Euritmia. Abril 2019.

Glenn, J. L. (2008). The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. *Business Education Forum*, 62(4), 7-13.

Gottschalk, P. (2005). Can work alter welfare recipients beliefs? *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(3), 485 - 498.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hewitt. (2006). 9 Soft Skills For Success. Obtenido de Askmen.com: http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

iCIMS. 2017. New Research Defines the Soft Skills That Matter Most to Employers. Recuperado de: <https://www.icims.com/company/newsroom/new-research-defines-the-soft-skills-that-matter-most-to-employers/>

iCIMS. 2018. Why Soft Skills Are More Important Than Ever Before. <https://www.icims.com/company/blog/article-why-soft-skills-are-more-important-than-ever-before/>

Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de mando integral. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre 2.000.

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and the relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122.

LinkedIn. 2017. Las habilidades y los perfiles más demandados por las empresas. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-y-los-perfiles-m%C3%A1s-demandados-por-dk-consultores>

María Dolores Prieto Sánchez, Olivia López Martínez, Carmen Ferrándiz García. *La creatividad en el contexto escolar*. Pirámide. 2003

María Rosa Buxarrais Estrada. 2013. *NUEVOS VALORES PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EDUCACIÓN*. Barcelona, España.

Marina Bassi, Matias Busso, Sergio Urzúa, Jaime Vargas, 2012. *Desconectados: habilidades, educación y empleos en América Latina*. Banco Interamericano de desarrollo.

Masaaki Hasegawa. *Sí, eres creativo: técnicas para potenciar tu creatividad*. Advook editorial.

Mujica. (2015). ¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden?
Recuperado de: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOChabilidades-blandas.pdf>

Nardo, M. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD Statistics working paper, OECD Publishing, Paris.

Olivos, X. (2010) Entrenamiento de Habilidades Sociales para la Integración Psicosocial de Inmigrantes. Memoria para optar al grado de Doctor, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid, España.

Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. Business Education Forum, 1(59), 43-53.

Reyna, C. & Brussino, S. (2009). Propiedades Psicométricas de la Escala de Comportamiento Preescolar y Jardín Infantil en una muestra de Niños Argentinos de 3 a 7 años. Psikhe, (18), 2, 127-140. Disponible on line: <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v18n2/art09.pdf> [2012, 12 de abril].

Sarramona, J; Vazquez, G, Colom, A, 1998. Educación no formal. Editorial Ariel Educación. Barcelona: España.

Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. NAWA Journal of Language and Communicatio, 2(Issue 1), 146-154.

Silva Chavez, Josel Jhonatan. (2016). Brecha porcentual entre habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de yanahuara. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú

Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (15 de Enero de 2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Santiago de Chile, Chile. Obtenido de www.inacap.cl

Sutton, N. (2002). Why can't we all just get along? Computing Canada, 28(16), 20.

World Economic Forum. 2020. The Future of Jobs Report. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL GRADO DE ENSEÑANZA DE HABILIDADES BLANDAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Medina de la Fuente Alejandro - Medina Galván, Marcelo Enrique

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán

alemedina65@outlook.com - mmedina@face.unt.edu.ar

Eje temático: Propuestas o ideas innovadoras en la enseñanza

Palabras claves: Medición – Habilidades Blandas – Licenciatura en Administración

Resumen

Como lo revelan numerosas investigaciones, cada vez son más reclutadores quienes consideran que las habilidades blandas son claves a la hora de contratar a uno u otro empleado, por encima del conocimiento técnico, afirmando que de éstas depende el éxito o el fracaso de una organización. Es por eso que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de medir el grado de enseñanza de las mismas, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales.

El objetivo de este trabajo es evaluar y medir a través de analíticas el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión de las prácticas docentes.

El enfoque de investigación de la presente ponencia es cuantitativo, con un diseño descriptivo, utilizando como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

Este trabajo se circunscribe a la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

Introducción

La tecnología, con su rápido desarrollo y la innegable transformación que genera en la manera en que funciona el mundo, impacta también en nuestra vida cotidiana y, por ende, en el trabajo, configurando así nuevos mercados laborales y con un impacto en primera medida en la empleabilidad.

Se sabe que las personas poseen una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología: la capacidad de entender y de relacionarse con otras personas. Lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el centro de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento, que permiten a una persona relacionarse y establecer vínculos con otros: estas habilidades se conocen con el nombre de “Habilidades Blandas” o “Soft Skills”. (Whetten y Cameron, 2005).

Estas habilidades, “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión (Sutton, 2012), han sido consideradas como extremadamente importantes en la actualidad, puesto que son claves para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional.

Fundamentación

En un contexto en donde los conocimientos o destrezas técnicas, conocidas como *Hard Skills* o *Habilidades Duras* ya no son suficientes para tener éxito, los empleadores prefieren poner énfasis en las *Soft Skills* o *Habilidades Blandas* sobre en otros tipos de habilidades técnicas o cognitivas y se ven obligados a concentrarse en contratar personas que cuenten con habilidades blandas. (Alles, 2008)

Sin embargo, a pesar de su gran demanda y valoración por parte de los empleadores, los estudios demuestran que el desarrollo de habilidades blandas es escaso y que son pocos los jóvenes que cuentan con ellas generando así brechas importantes entre lo que la empresa espera del nuevo profesional y lo que aprenden en sus etapas de formación. (Bassi y otros, 2012).

Para las instituciones de educación superior resulta de vital importancia determinar el grado de enseñanza de habilidades blandas para una mejor gestión de la formación académica.

Definición del Problema

La adquisición y el desarrollo de las habilidades blandas representan un activo intangible para cualquier organización. Especialmente en las universidades, se requieren analíticas que permitan medir este activo intangible para dirigir la atención en este factor clave de éxito. Actualmente existen escasos instrumentos de medición para determinar el grado en el cual se enseñan habilidades blandas a los estudiantes universitarios.

Este trabajo se circunscribirá a la carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) y se encuentra bajo el marco de una Beca Estudiantil del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Tucumán (CIUNT).

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las principales habilidades blandas que se requieren según el perfil profesional de un Licenciado en Administración?
- ¿Cómo se puede construir un instrumento para medir las habilidades blandas que se enseñan la Licenciatura en Administración de la FACE UNT?
- ¿Cuál es el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración?
- ¿Cómo perciben los estudiantes esta enseñanza de habilidades blandas?

Objetivos

El objetivo general de este trabajo evaluar y medir el grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura de Administración para una mejor gestión académica en la formación de los futuros profesionales.

Como objetivos específicos se proponen:

- Seleccionar las principales habilidades blandas que contribuyen al perfil profesional de un Licenciado en Administración;
- Diseñar un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas;
- Cuantificar el grado de enseñanza de las habilidades blandas;
- Conocer la percepción de los estudiantes con respecto a la enseñanza de las habilidades blandas.

Marco Teórico

Competencias y Habilidades

En este trabajo, más allá de las diferencias existentes entre los conceptos competencias y habilidades, consideraremos ambos términos como sinónimos. Con el paso de los años, surgieron diversos estudios de diferentes autores y el concepto de competencia fue cambiando y evolucionando.

Entre los autores más actuales, Alles (2008) afirma que *“las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”*

Sobre las habilidades blandas, Mujica (2015) expresa que son aquellos atributos o características de una persona, que le permiten interactuar con otros de manera efectiva.



Siendo, entonces, el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que consiguen que una persona se relacione de manera efectiva con los demás.

En definitiva, estas habilidades, son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en distintas situaciones, como *trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para la resolución de problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y fundamental, disponer de voluntad para aprender más, sin dejar de lado la capacidad de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral*, entre otras. (Estrada, 2013)

Medición de las habilidades blandas

Es preciso mencionar cuales son hasta ahora los métodos existentes para la evaluación de las mismas. Extremara y Fernández-Berrocal (2003), manifiestan que existen 3 modalidades de evaluación para evaluar las competencias blandas. En primer lugar, se encuentran aquellos métodos con los cuales se les pregunta a las personas respecto de sus habilidades, se llevan a cabo por lo general a través de escalas o cuestionarios de Auto-Reporte. Constituye uno de los métodos más empleados y generalmente corresponden a cuestionarios conformados por enunciados cortos utilizando una escala de Likert. En segundo lugar, se encuentra el método de la observación externa que corresponde a aquellos instrumentos que pregunta a las personas que rodean al individuo respecto de las habilidades que éste presenta. Y, por último, se encuentra la modalidad de evaluación por tareas, que consiste en instrumentos que requieren que los participantes realicen una tarea o acción (es decir competencias observables) que permita observar o demostrar la presencia o ausencia de las habilidades que son objeto de evaluación.

Dentro de las categorías señaladas previamente emergen una serie de técnicas que permiten la evaluación de estas competencias de acuerdo a ciertos criterios. Dentro del primer grupo se encuentran las “medidas de auto-informe”, en las cuales el sujeto evaluado es quien responde de acuerdo a su propia percepción acerca de los atributos establecidos en el instrumento. También es posible presentar la auto-observación. En este procedimiento el observador y el observado son la misma persona y se realiza el registro de la conducta en la medida que la misma va ocurriendo. El objetivo es ir registrando las conductas manifiestas y encubiertas, aspectos que con otras formas de evaluación no son fácilmente detectables.

Indicadores Compuestos

Normalmente se distingue entre Indicadores Simples e Indicadores Compuestos. En términos técnicos los primeros, se definen como una función de una variable que mide una característica o atributo de las unidades de análisis.

Se conoce como Indicador Compuesto al que se construye como *función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales* (por ejemplo: grado de creatividad, grado de trabajo en equipo, grado de liderazgo, etc.)

De acuerdo con Nardo (2008), un Indicador Compuesto es la combinación (o agregación) matemática de un conjunto de indicadores simples con el objetivo de resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional) en base a un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, según los requerimientos del analista. El principal objetivo de los Indicadores Compuestos es cuantificar y simplificar la información del conjunto de indicadores simples, de forma que se transmita la comprensión del tema que se está analizando.

Marco Metodológico

El enfoque de investigación de la presente ponencia es cuantitativo, con un diseño descriptivo, utilizando como técnicas la revisión documental, el buceo bibliográfico, los cuestionarios y las escalas de Likert.

En esta investigación la población objetivo del estudio está integrada por los docentes de las asignaturas pertenecientes al Instituto de Administración de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y por aquellos estudiantes de dichas asignaturas, durante el cursado del año 2020. Se recurre a un muestreo no probabilístico de bola de nieve para la recopilación de datos.

Se presenta la metodología para el diseño de un instrumento de medición del grado de enseñanza de habilidades blandas.

Etapas 1: Revisión bibliográfica de investigaciones sobre habilidades blandas

Etapas 2: Matriz de Comparación de las principales habilidades blandas identificadas

Etapas 3: Selección de las habilidades blandas según el perfil profesional

Etapas 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades

Etapas 5: Diseño del Cuestionario

Etapas 6: Recopilación de datos a través del cuestionario

Etapas 7: Procesamiento de los datos a través de un gráfico radial

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas propuestas:

Etapas 1: Revisión bibliográfica de investigaciones sobre habilidades blandas

En primer lugar, se llevó a cabo un relevamiento de múltiples estudios acerca de cuáles eran las habilidades blandas más demandadas en el mercado laboral. Se relevaron los siguientes

estudios, al ser considerados los más relevantes, que fueron realizados por: el Foro Económico Mundial (FEM), LinkedIn, Adecco Group, Forbes e ICIMS.

Etapa 2: Matriz de Comparación de las principales habilidades blandas identificadas

Luego se realizó una síntesis y análisis de coincidencias de las diferentes habilidades blandas, generando así un mapeo de las mismas, presentadas a través de una matriz de comparación:

Cuadro N° 1: Mapeo de Habilidades Blandas según diversos estudios

LinkedIn	Forbes	Adecco	WEF	ICIMS
Comunicación	Comunicación	Habilidades comunicativas	Servicialidad	Comunicación
Creatividad	Creatividad	Proactividad	Creatividad	-
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Negociación	Colaboración
Sociabilidad	Sociabilidad	Empatía	Coordinación	
Facilidad de Adaptación	Adaptabilidad	Adaptación al cambio	Flexibilidad Cognitiva	Capacidad de Adaptación
Sociabilidad	Inteligencia Emocional	Actitud Positiva	Inteligencia emocional	-
Personalidad amigable	Puntualidad	Honestidad y ética profesional	Liderazgo	-
Pensamiento Crítico	Pensamiento Crítico	Resolución de problemas	Pensamiento Crítico	Resolución de Problemas
Organización	Organización	Organización y planificación	Resolución de Problemas	Organización
Puntualidad	Toma de decisiones	Tolerancia a la presión	Juicio y Toma de decisiones	Gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Selección de las habilidades blandas según el perfil profesional

El plan de estudios de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas presenta como perfil profesional que *“el licenciado en administración de la UNT tiene una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. Puede desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas, estatales, con o sin fines de lucro.”*

A partir del análisis del perfil profesional y de evaluar el contexto en el cual se desenvuelve un profesional en la actualidad (era de la información, constantes cambios e incertidumbre

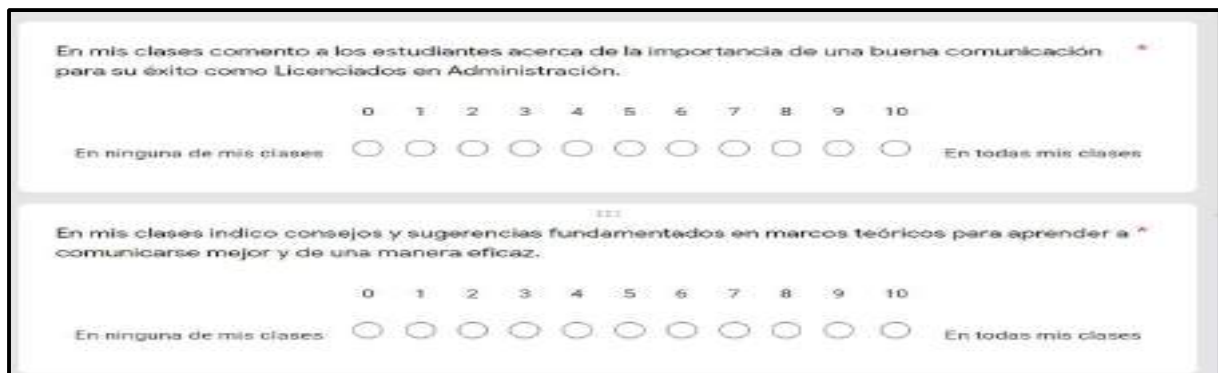
reinante, crisis económicas, capital humano, automatización) se seleccionaron las habilidades blandas requeridas para un licenciado en Administración: *Comunicación; Sociabilidad (Personalidad amigable, Empatía); Trabajo en equipo (Colaboración); Creatividad; Resolución de problemas (Pensamiento crítico y Toma de Decisiones); Inteligencia Emocional (Manejo de crisis, Tolerancia de la presión) y Adaptabilidad (Al cambio, a las nuevas situaciones),*

Etapa 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades

Para medir el grado de enseñanza de cada una de estas habilidades blandas se ha propuesto según el autor Hernandez Sampieri (2018) una escala de diferencial semántico con una serie de afirmaciones para cada una de las siete habilidades blandas seleccionadas en la etapa anterior. Se han propuesto cuatro afirmaciones para cada habilidad, dirigidas a los docentes y estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FACE UNT. Las afirmaciones se valoran en función de una escala de Likert del 0 al 10 siendo para los docentes 0 (cero) el valor que representa a “En ninguna de mis clases” y 10 (diez), “En todas mis clases”; para los estudiantes, 0 (cero) adquiere el significado de “En ninguna de las clases” mientras que 10 (diez) “En todas las clases”.

Etapa 5: Diseño del Cuestionario con Escalas de Likert

Figura N° 1: Diseño del Cuestionario para Docentes



En mis clases comento a los estudiantes acerca de la importancia de una buena comunicación para su éxito como Licenciados en Administración. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de mis clases En todas mis clases

...

En mis clases indico consejos y sugerencias fundamentados en marcos teóricos para aprender a comunicarse mejor y de una manera eficaz. *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de mis clases En todas mis clases

Etapa 6: Recopilación de datos a través del cuestionario

Para la recolección de los datos se implementará el cuestionario a través de un formulario Google Forms, disponibles en las siguientes direcciones:

Cuestionario para Docentes: <https://forms.gle/kbKdmatd6kQmvkx67>

Cuestionario para Estudiantes: <https://forms.gle/UjU54YNx6wbWBS8a6>

Etapa 7: Procesamiento de los datos a través de un gráfico radial

El gráfico radial o gráfico de araña ofrece la oportunidad de mostrar datos multivariados en forma de un diagrama bidimensional de tres o más variables cuantitativas. Éstos se representan en un eje que comienza en el centro del gráfico. Son útiles para visualizar qué variables tienen valores similares o si hay valores atípicos entre ellas. El gráfico radial permite observar el grado de desarrollo de cada una de las habilidades blandas seleccionadas tanto

en los docentes como en los estudiantes, y también se puede determinar las brechas entre ambos grupos para analizar las causas y proponer acciones para mejorar el desarrollo de las habilidades blandas.

Discusión de los resultados

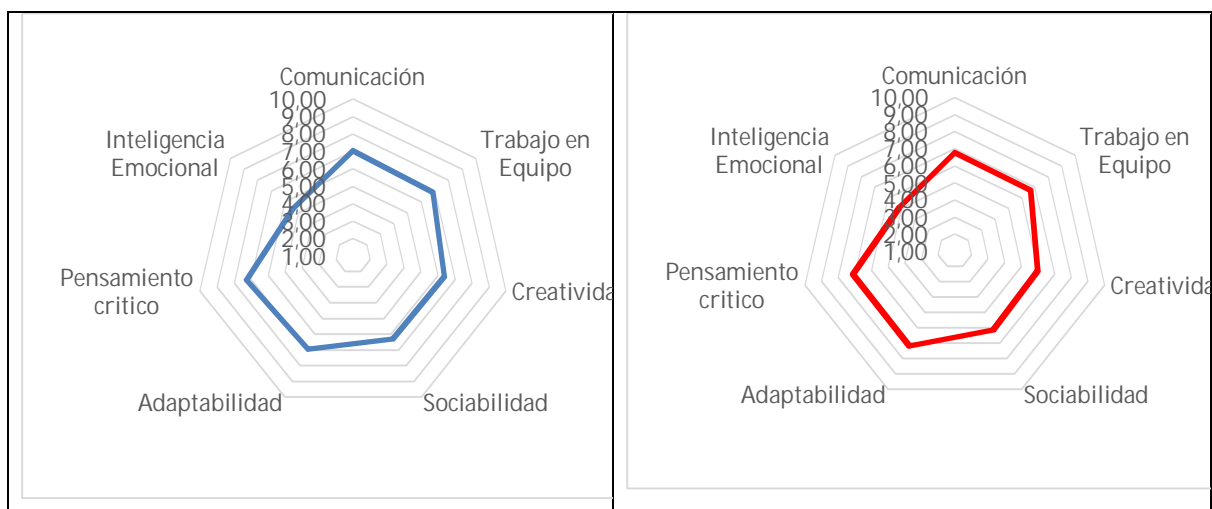
Se obtuvo un total de 34 respuestas por parte de los docentes de las asignaturas del Instituto de Administración y 110 respuestas por parte de los estudiantes. A continuación, se presenta el grado de enseñanza de cada una de las habilidades blandas seleccionadas. La medición se obtuvo a partir de los puntajes obtenidos en las afirmaciones del instrumento de medición. Cada habilidad cuenta con cuatro afirmaciones: comentarios acerca de su importancia, consejos a través de marcos teóricos, y dos relacionadas a prácticas observables de dicha habilidad. El grado de enseñanza de la misma se obtiene de calcular un promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas a dicha habilidad.

Cuadro N° 2: Medición del Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas

Habilidades Blandas	Docentes	Estudiantes
Comunicación	7,03	6,77
Trabajo en Equipo	6,87	6,69
Creatividad	6,39	5,99
Sociabilidad	6,29	6,12
Adaptabilidad	6,94	7,15
Pensamiento crítico	7,27	7,11
Inteligencia Emocional	5,37	5,15

Fuente: Elaboración Propia

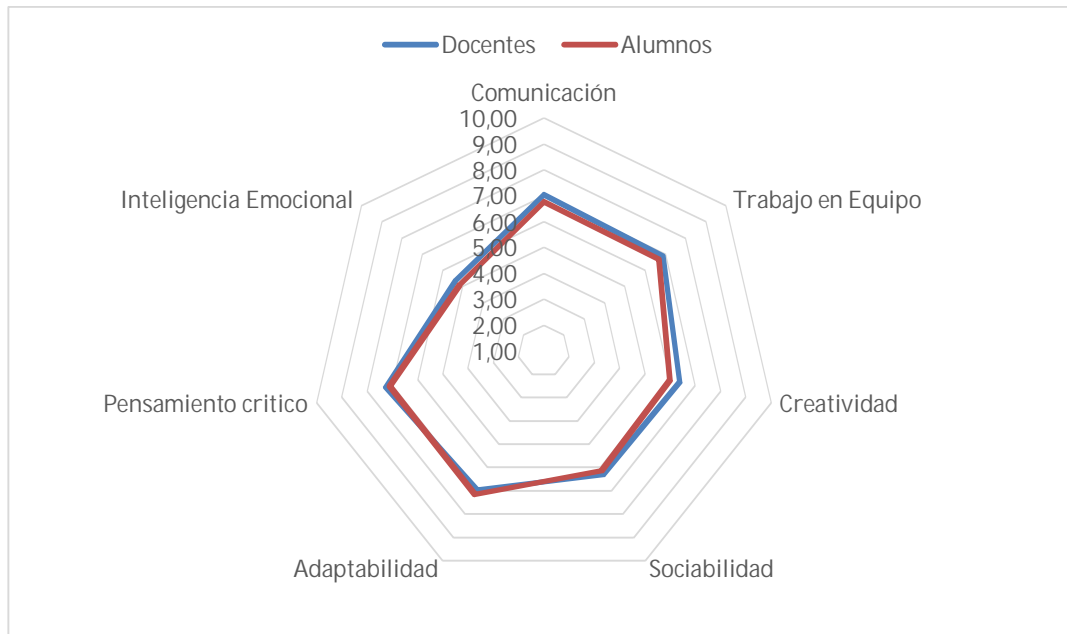
Gráfico N° 1: Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que existe un grado medio de enseñanza de habilidades blandas, ya que todas ellas obtuvieron puntajes superiores a 5 puntos, es decir en la mitad de la escala propuesta. Aquellas con mayor grado de enseñanza consisten en el pensamiento crítico, adaptabilidad y trabajo en equipo. Se observa así también que Inteligencia Emocional es aquella con menor grado de enseñanza.

Gráfico N° 2: Brecha en el Grado de Desarrollo de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración propia.

Se observan leves diferencias entre las valoraciones de los docentes y estudiantes en la muestra seleccionada.

Conclusiones:

Las habilidades blandas constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación. Este trabajo aporta una metodología para que aquellas instituciones que estén interesadas en monitorear el desarrollo de habilidades blandas puedan gestionarlas.

En el trabajo se presenta una propuesta de metodología en donde se han identificado las siete habilidades blandas más relevantes para el perfil de un Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán y se ha determinado el grado de enseñanza de las mismas. Como próximos pasos se propone la triangulación de los métodos con entrevistas a docentes profesionales y grupos de enfoque con estudiantes de la Licenciatura en Administración. También se plantea identificar las prácticas docentes que fomentan la adquisición y desarrollo de las habilidades blandas.

Referencias Bibliográficas:

- Adecco Group. (2018). Soft Skills, la necesidad de las habilidades blandas. Recuperado de: <https://www.adecco.com.ar/soft-skills-2018/>
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano. Buenos Aires. Granica.
- Bas Cerdá, M. (2014). Estrategias Metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- Extremara, N. & Fernández- Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional: métodos de evaluación en el aula. Revista Iberoamericana de Educación, sin número. [2011, 4 de junio].
- Forbes. (202). Soft Skills Every Employee Will Need In The Age Of Artificial Intelligence (AI). Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/09/28/9-soft-skills-every-employee-will-need-in-the-age-of-artificial-intelligence-ai/#81656dd54b81>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill.
- ICIMS. (2018). Why Soft Skills Are More Important Than Ever Before. <https://www.icims.com/company/blog/article-why-soft-skills-are-more-important-than-ever-before/>
- LinkedIn. (2017). Las habilidades y los perfiles más demandados por las empresas. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-y-los-perfiles-m%C3%A1s-demandados-por-dk-consultores>
- Mujica. (2015). ¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden? Recuperado de: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOChabilidades-blandas.pdf>
- Nardo, M. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD Statistics working paper, OECD Publishing, Paris.
- Sutton, N. (2002). Why can't we all just get along? Computing Canada, 28(16), 20.
- World Economic Forum. 2020. The Future of Jobs Report. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Whetten, D. & Cameron K. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación. México.