

## **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](mailto:alemedina65@outlook.com) - [mmedina@face.unt.edu.ar](mailto:mmedina@face.unt.edu.ar)

**Palabras Clave:**  
**Medición – Habilidades Blandas – Licenciatura en Administración**

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

***Etapa 1: Revisión bibliográfica de investigaciones sobre habilidades blandas***

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

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

***Etapa 4: Escalas de diferencial semántico para las diferentes habilidades***

***Etapa 5: Diseño del Cuestionario***

***Etapa 6: Recopilación de datos a través del cuestionario***

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

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

***Etapa 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 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**

<b>LinkedIn</b>	<b>Forbes</b>	<b>Adecco</b>	<b>FEM</b>	<b>ICIMS</b>
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.

#### **Etapa 5: Diseño del Cuestionario con Escalas de Likert**

#### **Figura N° 1: Diseño del Cuestionario para Docentes**



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Sección 1 de 5

## 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 (CIUNT).

El presente cuestionario está dirigido a todos los docentes de la disciplina Administración que forman parte del Instituto homónimo 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

Sección 1 de 5

## 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 (CIUNT).

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

⋮

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.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de las clases            En todas las clases

---

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ninguna de las clases            En todas las 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/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

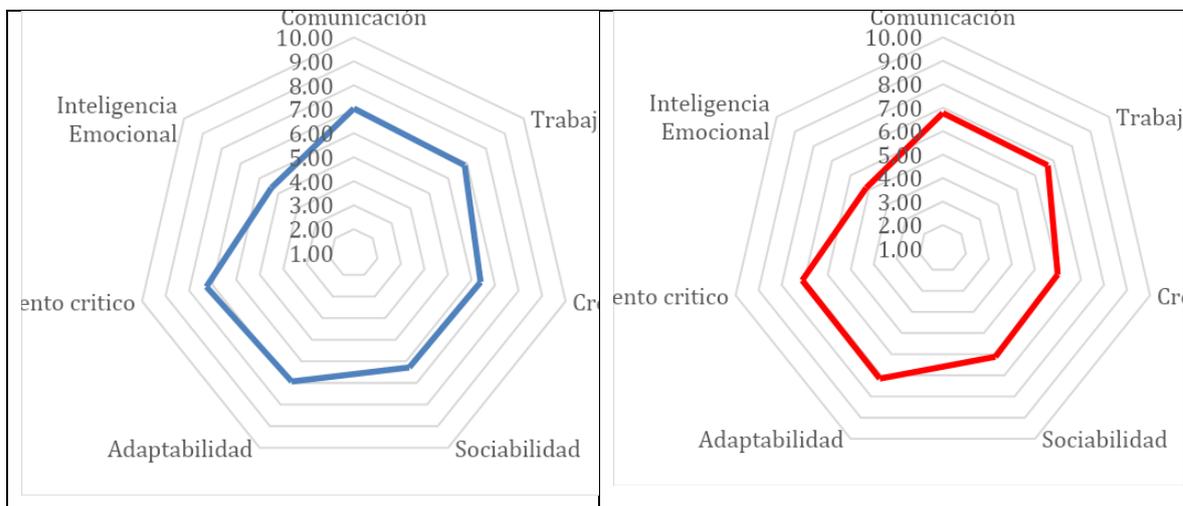
de enseñanza de la misma se obtiene de calcular un promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas a dicha habilidad.

**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

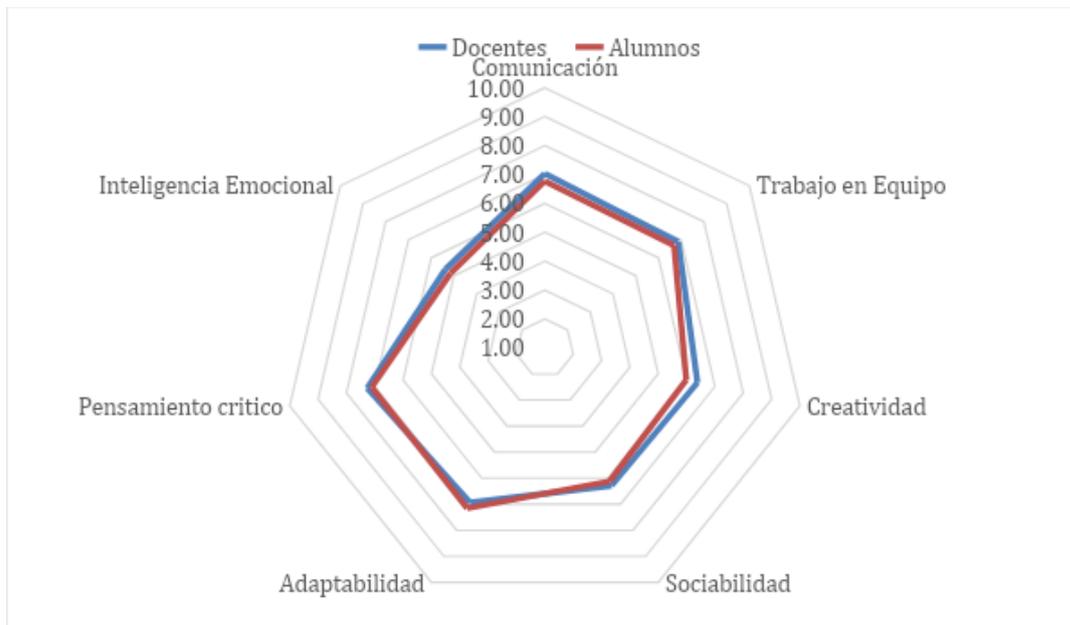
**Gráfico N° 1: Grado de Enseñanza de Habilidades Blandas**



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:**

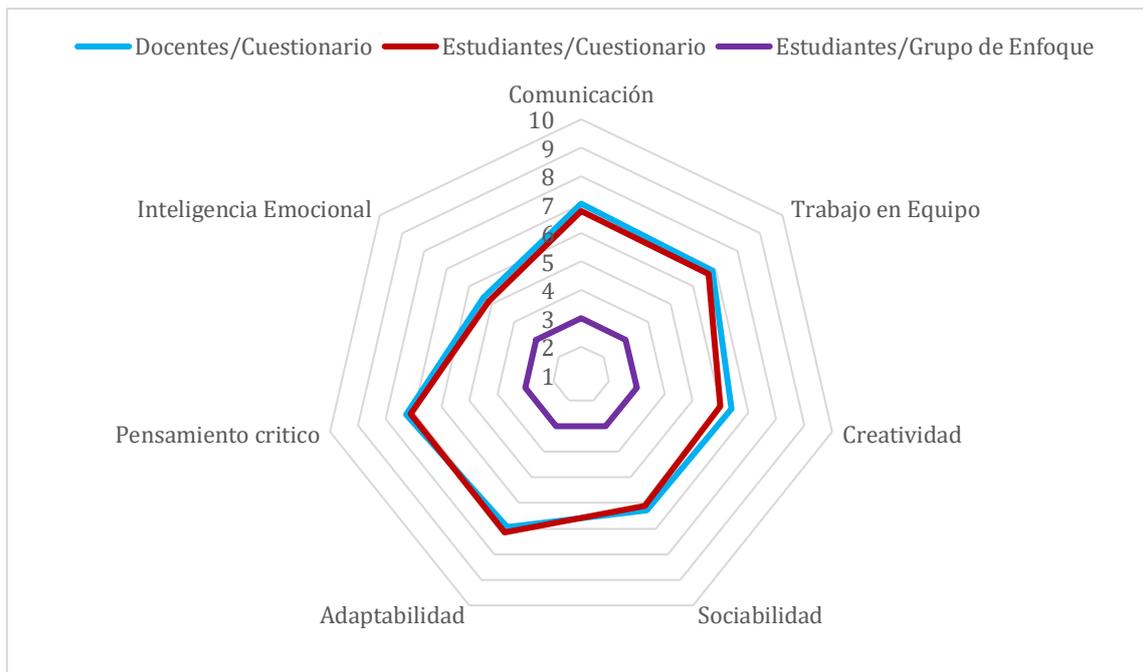
Ranking según Grupo de Enfoque*	Estudiantes
Trabajo en Equipo	3
Pensamiento Crítico	3
Comunicación	3
Sociabilidad	3
Creatividad	3
Adaptabilidad	3
Inteligencia Emocional	3

\*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](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](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)