

**El Desarrollo de las Soft Skills. Experiencia  
Universidad Blas Pascal – Educación Virtual**

Universidad Blas Pascal

*Córdoba, Argentina*



# EL DESARROLLO DE LAS SOFT SKILLS

---

EXPERIENCIA  
UNIVERSIDAD BLAS  
PASCAL – EDUCACIÓN  
VIRTUAL

## Resumen

En el presente artículo se presenta la idea, la importancia y las principales soft skills, que deben ser desarrolladas y tenidas en consideración para hacer frente al futuro del trabajo. La Universidad Blas Pascal ha desarrollado una oferta educativa a partir del año 2020, como parte del proyecto de la creación de la Soft Skills Academy (SSA) para dar respuesta y atender las necesidades actuales y futuras, motivadas por las reconversiones laborales que se generarán. Estas necesidades están relacionadas con el reemplazo de trabajos monótonos y rutinarios por procesos tecnológicos, sumado a ello la generación de nuevos empleos que aún no se conocen. En este contexto tienen vital importancia las habilidades blandas. En este trabajo se detalla la visión de la UBP para desarrollar el proyecto de la SSA, los fundamentos en los que se basa la importancia del desarrollo de las habilidades blandas, se explica el modelo de desarrollo de las habilidades blandas que se implementó, se presenta la oferta educativa de los cursos, la diplomatura vigente y las conclusiones de la experiencia lograda.

## Palabras clave

Soft Skills Academy, Desarrollo de Habilidades Blandas, Oferta Educativa, Competencias transversales.

# THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS

---

EXPERIENCE  
UNIVERSITY BLAS  
PASCAL - VIRTUAL  
EDUCATION

## Abstract

This article presents the idea, importance and main soft skills, which must be developed and taken into account to face the future of work. The Blas Pascal University has developed an educational offer starting in 2020, as part of the project to create the Soft Skills Academy (SSA) to respond to and meet current and future needs, motivated by the job retraining that will be generated. These needs are related to the replacement of monotonous and routine jobs by technological processes, in addition to the generation of new jobs that are not yet known. Soft skills are vitally important in this context. In this work the vision of the UBP to develop the SSA project is detailed, the foundations on which the importance of the development of soft skills is based, the model of development of soft skills that was implemented is explained, it is presented the educational offer of the courses, the current diploma and the conclusions of the experience achieved.

## Keywords

Soft Skills Academy, Development of Soft Skills, Educational Offer, Transversal Competencies.



**Guillermo Scorza**

Licenciado en Relaciones Industriales  
Coordinador de la Soft Skills Academy  
Universidad Blas Pascal  
Córdoba Argentina  
gscorza@ubp.edu.ar

## La visión de la UBP para desarrollar la SSA

Algunas consultoras de recursos humanos dicen que la mayoría de los postulantes son incorporados laboralmente a las organizaciones por los conocimientos técnicos específicos de la profesión, y son luego desvinculados por no incorporarse a la cultura organizacional, el poco relacionamiento interpersonal, la escasa empatía y la falta de colaboración con los compañeros de trabajo y los clientes.

Estas carencias se encuadran dentro de las llamadas “habilidades blandas” (soft skills), bautizadas así en contrapartida de las “habilidades duras”, que serían las específicas de cada profesión (Abogacía, Ingeniería, Medicina, etc.), y que hasta ahora han sido el foco de la oferta educativa de la mayoría de las instituciones universitarias.

Uno se podría preguntar si esto es nuevo, o se trata de una moda. Seguramente no. El rol fundamental en nuestra evolución como sociedad y como especie está íntimamente relacionado con lo que hoy llamamos “habilidades blandas”.

En su libro *Homo Deus: Breve historia del mañana*, el especialista en procesos macrohistóricos (Yuval Noah Harari, 2016), desafía todas las creencias clásicas sobre las razones que hacen que la especie humana

haya dominado al mundo. El supuesto privilegio de pertenecer a la especie humana no sería la conciencia de sí mismo, y mucho menos la capacidad de hablar o de tener y expresar sentimientos. Se presentan allí estudios científicos que muestran que otras especies también los tienen.

El éxito en la conquista del planeta por el *Homo Sapiens* no sería tampoco la capacidad de producir utensilios ni la inteligencia para usarlos, ya que hace 20.000 años lo hacíamos mejor que ahora. Según este divulgador científico, la clave para llevamos adonde estamos como especie es la capacidad de “cooperar de manera flexible a gran escala”. Cooperar en gran número lo hacen hormigas y abejas, pero sin flexibilidad. Cooperan flexiblemente chimpancés y elefantes, pero sólo en pequeños grupos.

No puede dudarse que últimamente, históricamente hablando, la “gran escala” se ha visto notablemente potenciada por la tecnología y la globalización. Tecnología y globalización también han favorecido la cooperación humana. Sin embargo, hablando de tecnología, y específicamente de robótica e inteligencia artificial, ya es hoy claro que las “máquinas” irán tomando cada vez más tareas que hoy realizan los humanos. Una vez más, como en aquellos procesos macrohistóricos, la relevancia de la “flexibilidad” de las actividades humanas será crucial para la continuación de nuestra evolución.

Esto presenta otra razón más para mirar con mayor interés y preocuparse en desarrollar las habilidades blandas. Difícilmente las máquinas puedan adquirirlas, dando una oportunidad a la especie humana de adaptarse y salvaguardar su rol en un entorno cada vez más complejo. Ojalá así sea.

## Los fundamentos de la importancia del desarrollo de las Soft Skills

Nunca ha sido más adecuada la sigla VICA o VUCA (en inglés) para definir el mundo en el cual se habita (volátil, incierto, complejo y ambiguo), la idea no es adentrarse en las particularidades de dicho mundo, sino la de poder plasmar las capacidades que las personas deben desarrollar para poder convivir y dar respuesta a dichas características.

Al hablar de capacidades, hay que incluir tanto a las habilidades duras (hard skills) relacionadas principalmente con el conocimiento, el uso de la memoria, de la lógica y que conforma el coeficiente intelectual de una persona y por otro lado las habilidades blandas (soft skills), que están relacionadas con la forma en que se utiliza el conocimiento, se vinculan las personas, generando relaciones interpersonales y que el Psicólogo Daniel Goleman (2019) denominó la inteligencia emocional.

Según los estudios del (Foro Económico Mundial, 2019), las tendencias de las 10 principales capacidades requeridas para el año 2022 para los trabajadores serán las siguientes:



[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_jobs_2018.pdf)

- ▶ Pensamiento analítico e innovación.
- ▶ Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.
- ▶ Creatividad, originalidad e iniciativa.
- ▶ Diseño y programación de tecnología.
- ▶ Pensamiento crítico y análisis.
- ▶ Resolución de problemas complejos.
- ▶ Liderazgo e influencia social.
- ▶ Inteligencia emocional.
- ▶ Razonamiento, resolución de problemas e ideación.
- ▶ Análisis y evaluación de sistemas.

En dicho informe se señala la importancia de agregar valor al trabajo, desarrollando las capacidades distintivas y significativas como seres humanos.

Los autores del mencionado informe, sugieren que será necesario contar con las habilidades adecuadas, para acompañar el ritmo acelerado de los cambios que produce la tecnología logrando así, seguir siendo competitivos y empleables.

Prevén además que los trabajos considerados monótonos y rutinarios serán a futuro reemplazados por el avance tecnológico, ocasionando ello el ocaso de muchos trabajos, pero al mismo tiempo surgirá el nacimiento de otras profesiones que aún son desconocidas y que requerirán el dominio de ciertas capacidades para lo cual será necesario desarrollarlas.

La tendencia según el (Foro Económico Mundial, 2019), implica la caída de las habilidades manuales y físicas y crecen en importancia el pensamiento analítico y la innovación, así como también el aprendizaje activo y la estrategia de aprender. Ven además que la inteligencia emocional, el liderazgo, la influencia social, así como la orientación al servicio, tienen un aumento descomunal de la demanda en relación con su prominencia actual.

Por último, recomiendan a las empresas que desarrollen estrategias para ser competitivas en el desarrollo y formación de su fuerza laboral.

Un informe complementario, al del Foro Económico Mundial, es el elaborado por la (Organización Internacional del Trabajo, 2017) sobre La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis de la Región.

En el informe se hace referencia a la importancia de las habilidades laborales al momento de la contratación. La encuesta realizada a los empleadores arroja que se privilegia un 49 % las habilidades cognitivas (hard skills) y un 51 % a las habilidades socioemocionales (soft skills).

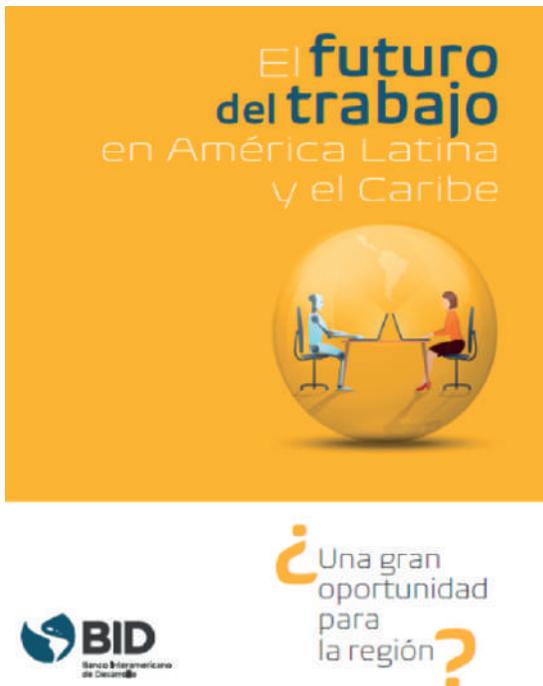
Siendo las habilidades socioemocionales más valoradas, la capacidad para comunicarse, la solución de problemas, la toma de decisión, la apertura al cambio, la actualización permanente y el pensamiento innovador, según puede apreciarse en la siguiente imagen.



[https://www.oitcinterfor.org/sited/default/files/file\\_publicacion/brechahabilidades\\_cinterfor2017\\_seg\\_0.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sited/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf)

Para la OIT los crecientes cambios que se avecinan en el mundo laboral, trae aparejado modernizar los métodos educativos y la formación profesional poniendo mayor énfasis en el

desarrollo tanto de las habilidades duras (soft skills) como las socioemocionales necesarias (soft skills).



Según el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018), quien ha elaborado, el informe sobre el Futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, pautan que la tecnología actúa como un agente disruptivo que generará nuevas formas organizativas y laborales.

La industria 4.0 que está en marcha desplazará a una serie de profesiones e impactará en el nacimiento de otras, y como puede apreciarse esta afirmación, coincide con los estudios previamente mencionados.

La investigación alerta sobre la falta de habilidades, capacidades e

infraestructura actual existente en la Región para dar cabida a la actualización tecnológica, pero a su vez pauta que hay una gran oportunidad que no se puede dejar pasar y el desafío es invertir en las nuevas tecnologías y en la formación y desarrollo del trabajador.

Es impactante analizar en la siguiente imagen el gráfico sobre el porcentaje de trabajadores que se encuentran en ocupaciones con alto riesgo de automatización.



Banco Interamericano de Desarrollo (2018).

Con un mínimo del 47% y un máximo del 75 % se estima que será el desplazamiento laboral por el avance de la tecnología.

Una de las principales conclusiones del informe del (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018) sostiene que

*“Si queremos aprovechar el potencial de esta nueva revolución industrial, debemos adaptarnos, aprender a aprender y actualizar continuamente nuestros conocimientos.” (p.13)*

Complementando los estudios descriptos, es interesante ver la investigación realizada por el (Human Age Institute by ManpowerGroup, 2017), en la cual relevan las competencias sociales (soft skills) en Europa sobre una muestra de 3.791 empresas de 8 países europeos, siendo las más demandadas las que se pueden apreciar en la siguiente imagen.



3.791 empresas de 8 países europeos

[https://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf7Soft\\_Skills\\_4\\_Talent\\_-\\_Estudio\\_Human\\_Age\\_Institute\\_636171371353225000.pdf](https://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf7Soft_Skills_4_Talent_-_Estudio_Human_Age_Institute_636171371353225000.pdf)

Resolver problemas, orientarse hacia los resultados, ser colaborativos, desarrollar el aprendizaje activo y tomar decisiones son las 5 principales competencias sociales que el estudio remarca. No muy lejos está la inteligencia emocional, la creatividad y la resiliencia.

Otro estudio sobre el mercado laboral es el realizado por (InfoJobs, 2017) sobre las habilidades más valoradas por las empresas y que se pueden ver en la siguiente imagen:



El trabajo en equipo, la capacidad para resolver conflictos y problemas y la capacidad para tomar decisiones son las más mencionadas por los Empresarios. Siendo las habilidades más difíciles de encontrar en el mercado laboral la capacidad de toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas y la tolerancia a la presión.

Tanto los informes del Foro Económico Mundial, la OIT, el BID, el Human Age Institute e InfoJobs dan muestras de los principales cambios que se avecinan en el mundo laboral y cómo la transformación implica desarrollar determinadas habilidades para hacer frente a las demandas.

También son recurrentes los comentarios sobre las oportunidades y desafíos que generan todos estos cambios y que se han potencializados producto de la aparición del COVID19 cuyo efecto principalmente está relacionado con las habilidades blandas que son necesarias para trabajar remotamente (home office) y las nuevas modalidades de vinculación y comunicación ante el distanciamiento social.



Sin lugar a dudas que desarrollar una serie de habilidades blandas marcará un distingo esencial para hacer frente a cada uno de los diferentes y complejos cambios que se están experimentando y otros que aparecerán en los próximos años.

Prepararse, estar actualizados, tomar la iniciativa y ser proactivos son requisitos necesarios pero no suficientes para ser competitivos y empleables, se necesitarán otras habilidades blandas como la comunicación interpersonal, el liderazgo, el trabajo en equipos, la creatividad, la resolución de problemas, la innovación y la negociación por nombrar las habilidades fundamentales que serán los pilares de los nuevos paradigmas en los cuales todas las personas estarán involucradas y es allí donde se abren oportunidades para desarrollar ofertas educativas complementarias con la educación formal.

En los tiempos actuales no alcanza con impartir conocimientos (saber), es necesario focalizarse además en entrenar sobre la forma en que dichos conocimientos se deben utilizar (saber hacer). Saber y saber hacer, conforma el lema y los principios de la Universidad Blas Pascal y que hoy más que nunca han adquirido un singular impulso, principalmente con la creación de la Soft Skills Academy orientada al desarrollo de las habilidades blandas.

Veamos entonces que implica y como se desarrollan las habilidades blandas

(soft skills) que son tan requeridas según lo que ya hemos explicado.

## El modelo implementado en la UBP para desarrollar las habilidades blandas (soft skills)

Para desarrollar las habilidades blandas, se implementó un modelo cuyo alcance involucra tanto a quienes tienen responsabilidades formativas (docentes), al personal administrativo (no docente), a los alumnos que cursan las carreras de grado, postgrado y educación continua como así también a los participantes de los programas de capacitación in Company, para graduados universitarios y para el público en general.

El modelo consiste en que los participantes adquieran conocimientos concretos y específicos de cada una de las habilidades y que las puedan desarrollar interactuando individualmente o en grupos, para lo cual hemos generado una serie de metodologías pedagógicas que facilitan dichos aprendizajes, saberes y prácticas a través de los diversos tests a los que pueden acceder, el estudio de casos, debates, presentaciones y desarrollos de proyectos y planes de acción, por citar algunos de los diseños educativos que hemos implementado.



Uno de los ejes educativos del modelo, sin lugar a dudas está relacionado con la capacidad de adquirir nuevos conocimientos o de actualizarlos acorde a las tendencias y necesidades de la sociedad y de los negocios. Es por ello que cobra real importancia para ser competitivos y estar actualizados, la habilidad de aprender a aprender, donde nosotros lo hemos denominado aprendizaje activo, donde inculcamos el impulso por la necesidad y el placer por aprender continuamente a lo largo de la vida, asimilando aprendizajes y conocimientos, profundizando los saberes con apertura mental ante nuevos enfoques.

Se pretende que quienes participan en el desarrollo de la habilidad del aprendizaje activo, aprendan a buscar información adicional para tener una visión más integral de sus conocimientos, generen intercambio de conocimientos con otras personas, propicien espacios para compartir diferentes experiencias y aprendizajes, que no se conformen con lo aprendido, que busquen nuevos enfoques o procedimientos y que tengan la apertura mental para comprender y adaptarse a las diferentes idiosincrasias.

Desarrollar el motor propio garantiza no quedarse quieto y estar en movimiento constante, quizás a veces se dude si se va en el sentido correcto, pero si se está en movimiento, será más sencillo modificar el rumbo. Quienes están estáticos, les resulta incómodo y arriesgado ponerse en movimiento y buscarán una serie de excusas externas para no movilizarse.

La tensión emocional y la tensión creativa estarán en disputa y la tensión que triunfe permitirá el avance o quedarse en la llamada zona de confort, como la denomina (Matti Emmi, 2016), una zona donde todo es conocido y resulta poco peligrosa, pero donde no se puede visualizar un horizonte de crecimiento, ya que salir de la zona de confort, se lo considera como algo peligroso, se lo vive con mucho riesgo y miedo a lo desconocido.

Desarrollar habilidades blandas implica ante todo comprender que el aprender tiene aparejado un cierto nivel de incertidumbre pero es allí donde se hace necesario tener autoestima, autocontrol y autogestión para comenzar el camino necesario.

El modelo prevé además el apoyo y el acompañamiento por tutores y acciones de coaching, para que la incertidumbre no sea un impedimento y se pueda facilitar el proceso de aprendizaje.

A continuación se describe cada una de las etapas que hemos diseñado del modelo para desarrollar las habilidades blandas.

## Diagnóstico – Autoconocimiento

Se parte de un diagnóstico personal sobre el dominio de las diferentes habilidades blandas. Al mismo se accede por algún método de autoevaluación o bien con determinados test que es administrado por el equipo de psicólogos organizacionales de la Universidad.

Se realiza una introducción al concepto de las habilidades blandas, se recorren las principales habilidades requeridas para el futuro del trabajo, se define cada habilidad y se desglosa en hechos observables (acciones). Esto permite que cada persona comprenda el significado, el alcance y la forma de medir cada habilidad.

A continuación se muestra una de las escalas que se utiliza en la etapa de autoevaluación de las diferentes habilidades y hechos observables.

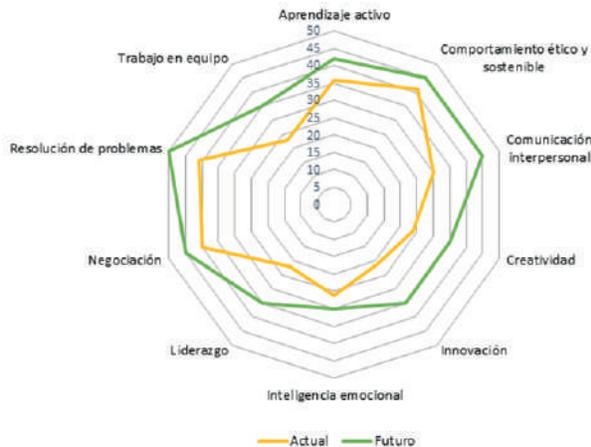
| Escala - Situaciones   | Definición  |
|--|---|
| 1. Nunca o no ha tenido oportunidad de ponerlo en práctica.  | En este nivel se deberían ubicar las situaciones donde Ud. no puede visualizar la acción, porque no la aplica o porque no ha tenido la oportunidad de aplicarla.                              |
| 2 a 3 No es una práctica habitual.                           | En este nivel se deberían ubicar aquellas acciones que surgen en Ud. a partir de la intervención de otras personas.   |
| 4 a 5 Le cuesta que sea una práctica habitual.               | En este nivel se deberían ubicar aquellas acciones que son intermitentes (a veces la práctica y otras veces no) y donde hay o no, una intervención de otra persona para que pueda realizarla. |
| 6 a 7 Si bien lo pone en práctica, necesita ayuda para algo. | En este nivel se deberían ubicar aquellas acciones que surgen en Ud. pero que requieren un poco de apoyo por parte de alguna persona por no ser tan naturales.                                |
| 8 a 10 Siempre lo pone en práctica.                          | En este nivel se deberían ubicar aquellas acciones que surgen en Ud. naturalmente sin ningún tipo de sugerencia, ni ayuda por parte de otras personas.  |

Esta etapa también sirve para que cada persona pueda definir como se visualiza a futuro, en qué rol o roles se desempeñará y que habilidades necesitará para lograrlo.

## Habilidades a desarrollar

A partir del diagnóstico, se listan las habilidades requeridas que se necesitan desarrollar.

Hay que comprender que algunas habilidades se pueden desarrollar en el corto plazo, otras habilidades requerirán el desarrollo de un mediano plazo y por último existen procesos de largo plazo para desarrollar algunas habilidades, como es por ejemplo el liderazgo



Otro tema importante que es necesario tener presente es el nivel de dominio que se posee sobre cada habilidad. El mismo se mide con una escala para pautar el nivel de dominio actual y dominio futuro de cada habilidad.

En la imagen se muestra el mapeo de las habilidades que tiene una persona y su dominio (actual) y las habilidades que requiere desarrollar y su dominio requerido (futuro).

## Gap

Es la diferencia que surge al comparar el nivel de desarrollo de la habilidad actual con el nivel de desarrollo que se requiere o se desea alcanzar. Por ejemplo en la habilidad comunicación interpersonal (ver gráfico anterior), el dominio actual es de 30 y el dominio futuro de 45. El gap es de 15 puntos.

Será necesario establecer cuáles son las acciones que se deben realizar para lograr pasar de un nivel de 30 al nivel 45 y analizar los hechos observables (acciones) de la habilidad para determinar si el foco estará en la observación, en la escucha activa, en la indagación y / o en la asertividad, además de establecer en qué tiempo se puede lograr y con qué tipo de entrenamiento. Este proceso se suele denominar Hoja de Ruta.

A continuación se pueden ver algunas de las preguntas que se utilizan en el modelo para que cada involucrado tenga una mayor y mejor perspectiva de su futuro deseado.



## Hoja de ruta

Implica documentar los pasos requeridos y necesarios de corto, mediano y largo plazo para adquirir y desarrollar cada una de las habilidades. Consiste en poder plasmar el plan de entrenamiento necesario con la adquisición de nuevos conocimientos, la práctica de la habilidad a desarrollar y el seguimiento continuo para ir mejorando y adquiriendo el dominio.

Es necesario establecer un cronograma de implementación con las actividades, el tiempo de duración, la forma en que se adquirirá el conocimiento, dónde se practicará la habilidad y quién o quienes estarán haciendo el seguimiento y las devoluciones correspondientes.

## Plazos de desarrollo

El tema de los plazos está relacionado con la capacidad de aprendizaje que tiene cada persona (saber), sumado el tiempo de entrenamiento (saber hacer) y del proceso madurativo que requiere cada habilidad.

Por ejemplo, si una persona necesita y no sabe realizar una presentación ante una determinada audiencia, aprender a pararse delante del público, presentar un Power Point sin hacer sombra y administrar el tiempo de la exposición, son temas que con cierta técnica se aprenden en un lapso de tiempo corto y se logra por repetición. Se suele filmar las sesiones y el participante con el apoyo de un coach va realizando las modificaciones, analiza los avances y las mejoras implementadas.

Dejar de tener muletillas, anular el miedo escénico y no tener lagunas mentales o saber salir de ellas, son situaciones que están más relacionadas con los estados emocionales y conllevan mucha práctica y tiempos de maduración y de confianza en sí mismo y que implican tiempos más prolongados, a pesar de que la persona si bien los comprende teóricamente y los estudie (saber), no los puede llevar a la práctica (saber hacer) porque las emociones lo dominan, lo cual es más frustrante aún. Aquí cobra un rol fundamental el papel del coach que acompañe a

quienes requieran desarrollar habilidades blandas, donde hay interferencias de las emociones.

La utilización de una matriz de la hoja de ruta como la que se muestra a continuación, facilita que la persona interesada, como quien o quienes realizan el seguimiento, puedan estar focalizadas en lo que se necesita hacer, el tiempo que durará y la forma en que se llevará adelante el desarrollo de la habilidad. Se recomienda completar una matriz por cada habilidad a realizar.

| Etapas de la hoja de ruta  | Acciones y observaciones |
|--|--------------------------|
| Habilidad a desarrollar.   |                          |
| Diagnóstico - Autopercepción sobre la habilidad.<br>Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). |                          |
| Tiempo de estudio para asimilar conocimientos.   |                          |
| Plan de acción para adquirir los conocimientos.  |                          |
| Tiempo para entrenar la habilidad.   |                          |
| Plan de acción para entrenar y poner a prueba la habilidad.  |                          |
| Personas que darán retroalimentación sobre el avance.  |                          |
| Revisión del plan, avances y mejoras de la habilidad.  |                          |

## La experiencia en marcha

Iniciamos el año lectivo 2020, con una oferta educativa de cursos sobre habilidades blandas y con una Diplomatura en Desarrollo de Competencias Transversales, para lo cual convocamos a docentes especialistas sobre cada materia y que además cuentan con una vasta experiencia profesional en organizaciones.

Fue así que conformamos un equipo interdisciplinario para encarar en una primera etapa el desarrollo de los siguientes cursos.

- ▶ Introducción a las habilidades blandas
- ▶ Aprendizaje activo
- ▶ Comunicación interpersonal
- ▶ Creatividad
- ▶ Inteligencia emocional
- ▶ Comportamiento ético y sostenible
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Liderazgo
- ▶ Negociación
- ▶ Innovación

Se definió que la modalidad de estudio sea a través de e-learning para posibilitar el acceso de alumnos de diferentes zonas geográficas lo cual impactó positivamente al sumarse la situación de la pandemia por el COVID19.

Para la Diplomatura en Desarrollo de Competencias Transversales, ofrecemos el cursado en 8 meses, con un plan integral que parte con un diagnóstico de cada alumno donde se realizan diferentes test sobre el dominio de las habilidades blandas, se les brinda una devolución personalizada, se los instruye en la forma en que deben preparar la Hoja de Ruta y conformar su plan de acción y tienen además del cursado de las materias, etapas de seguimiento y coaching a través de videoconferencias.

Tanto para los cursos como para la Diplomatura, la UBP aporta como valor agregado más de 20 años de experiencia en educación a distancia y dispone de una plataforma educativa de última generación donde se alojan los contenidos, se realizan las diferentes actividades programadas, se acceden a los test individuales, se realizan videoconferencias con especialistas e invitados especiales, se utilizan los foros de discusión y los alumnos pueden interactuar entre ellos y con los docentes a través del muro, el chat y el correo electrónico.

Un distinguo es que cada curso / materia cuenta con la correspondiente tutoría / coaching que se establece dos

veces por semana para chatear en vivo con el docente de manera pública o en privado.

El nivel de satisfacción es importante, basados en las respuestas obtenidas ante nuestra oferta educativa y considerando las encuestas de opinión que se realizan al finalizar cada curso y/o materia, lo cual dan muestra de la importancia y la necesidad que existía para tener acceso a esta etapa de formación en habilidades blandas.

Confiamos en que la Soft Skills Academy y la oferta educativa, se irán fortificando sobre la base de la experiencia y las necesidades que la sociedad demande, sobre el desarrollo de las habilidades blandas teniendo en consideración los siguientes desafíos:

- ▶ Convertimos en referentes en la formación académica y profesional de las habilidades blandas, potenciando valores humanos que la tecnología no podrá remplazar y que son estratégicos para el desarrollo de la sociedad del futuro.
- ▶ Desarrollar y ofrecer instancias de capacitación para potenciar las habilidades blandas de las personas, de una manera creativa e innovadora, con rigor académico, principios de ética y sostenibilidad, en busca del bien común.
- ▶ Diseñar un modelo para certificar las habilidades blandas, que permita que los participantes cuenten con un

aval académico que los habilite para hacer frente al futuro del trabajo.

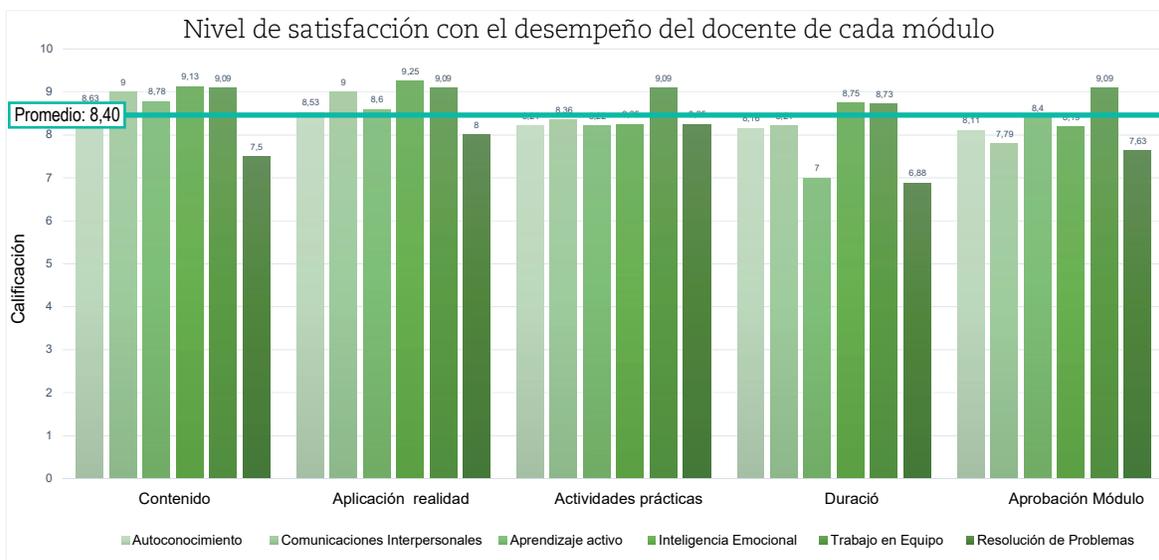
Se describe a continuación los resultados del relevamiento sobre la opinión de los alumnos en relación al nivel de satisfacción con el cursado de los diferentes módulos de la Diplomatura, en cuanto a:

Sus contenidos, la posibilidad de su aplicación a la realidad, los métodos de enseñanza utilizados a través de las actividades prácticas, la duración establecida y por último, la metodología para aprobar cada módulo.

Los datos consignados corresponden a los módulos de la Diplomatura, que ya se han cursado durante el año 2020.

- ▶ Autoconocimiento
- ▶ Comunicaciones interpersonales
- ▶ Aprendizaje activo
- ▶ Inteligencia emocional
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Resolución de problemas

La escala utilizada es de 1, 2, 3 Malo; 4, 5 Regular; 6, 7 Bueno; 8, 9 Muy Bueno; 10 Excelente.



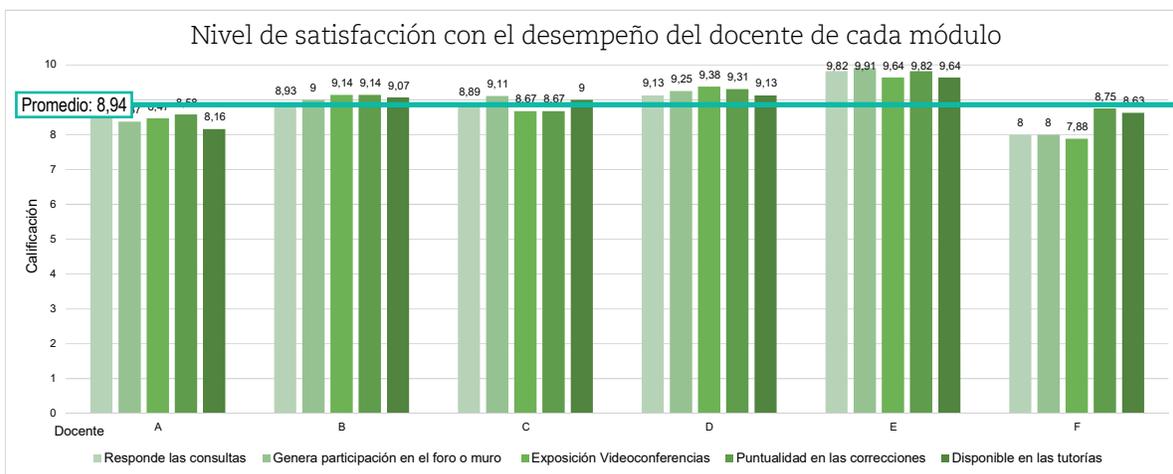
Se observa un alto nivel de satisfacción por parte de los alumnos en cuanto al cursado de los seis módulos hasta el presente, siendo el promedio general de 8,4 puntos (muy bueno) sobre 10.

El nivel de satisfacción es más alto aún, al opinar sobre la actuación y el desempeño de los docentes, que se mide con base en:

Cómo responden las consultas, la participación que generan en los foros de discusión y en el muro, el nivel de las exposiciones en las videoconferencias y en las clases virtuales, la puntualidad en sus compromisos en las correcciones de las actividades prácticas y la disponibilidad en las tutorías para atender las consultas de los alumnos.

Se puede observar el gráfico sobre la actuación docente (aparecen bajo la denominación A, B, C, D, E, F) para resguardar sus identidades.

El promedio se ubica en 8,94 puntos (muy bueno).



Otro relevamiento que se realiza, es el nivel de recomendación que realizarían de los diferentes módulos.

Según puede apreciarse en el siguiente gráfico que se expresa en porcentaje, todos los módulos son recomendables por los alumnos.



Por último, se obtiene el nivel de satisfacción global del cursado de cada módulo, siendo la escala utilizada de satisfacción: Muy satisfechos, Satisfechos, Pocos satisfechos y Nada satisfechos.

| Nivel de satisfacción con el módulo | Autoconocimiento | Comunicaciones interpersonales | Aprendizaje activo | Inteligencia emocional | Trabajo en equipo | Resolución de problemas |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|
| Muy satisfecho                      | 37%              | 50%                            | 67%                | 63%                    | 73%               | 25%                     |
| Satisfecho                          | 63%              | 50%                            | 11%                | 38%                    | 27%               | 50%                     |
| Poco satisfecho                     |                  |                                | 22%                |                        |                   | 25%                     |

Entre los principales comentarios que los alumnos mencionan figuran:

- ▶ “Los test son una herramienta muy valiosa que te permite conocerte mejor como profesional, te ayuda a detectar tus debilidades y poder trabajar sobre ellas. Fue una gran oportunidad haber podido realizarlos”.
- ▶ “Me pareció muy positivo la posibilidad de analizarnos a nosotros mismos en nuestros roles y las habilidades personales que poseemos y las potenciales a desarrollar”.
- ▶ “Me gustó la diversidad de los temas, me pareció muy importante comenzar con los elementos principales de la comunicación para poder ir adentrándonos en el mundo de las habilidades blandas”.
- ▶ “Temática estrechamente relacionada con el modulo anterior, me gusto la propuesta y presentación. Hubo buen intercambio en el muro, la docente siempre atenta y activa a la interacción”.
- ▶ “El módulo me pareció sumamente rico en contenidos y material adicional. La videoconferencia fue muy participativa! y el Profe todo el tiempo busco que participemos”.
- ▶ “¡Material excelente! La profesora a cargo muy preparada, aportando sus conocimientos y acercándonos sus experiencias. Mucho material de apoyo (muro, mensajería, etc.). Muy bien encadenados los temas”.
- ▶ “Me pareció muy buena la dinámica del profe y el hacer que trabajemos en equipos a pesar de no conocernos y cómo tuvimos que sortear obstáculos para lograr el objetivo”.
- ▶ “Me gustó el material pero sobre todo que en cada video él se explayaba más sobre los temas incorporando conocimientos”.

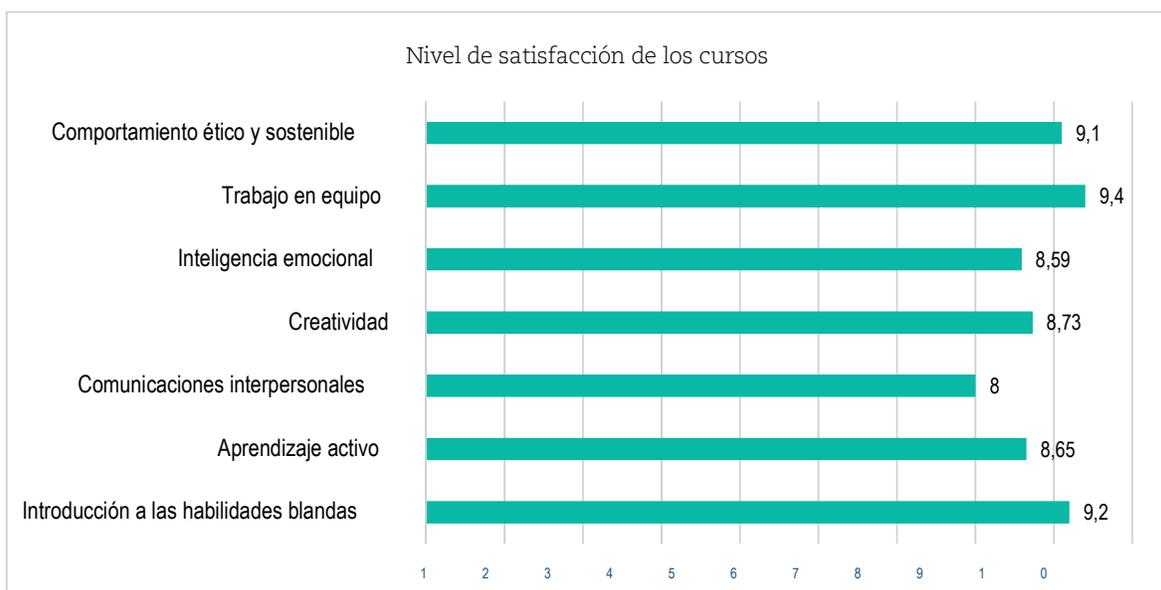
Las principales sugerencias y mejoras que hemos recibido son:

- ▶ A mi parecer sumaría mucho hacer el desarrollo de un módulo específico de las competencias intrapersonales”.
- ▶ Profundizar en actividades de desenvolvimiento personal en el aprendizaje activo”.
- ▶ Me hubiera gustado una devolución en el foro de trabajo en equipo, lo hicimos con mucha atención y me hubiera gustado saber cómo mejorarlo”.
- ▶ “Hubiera incluido otra actividad en grupo, donde pudiéramos aplicar algunas de las estrategias estudiadas, como mapas mentales o 6 sombreros para pensar”.
- ▶ “Me hubiese gustado una unida referida a cómo expresarse oralmente en una discusión donde la otra persona te interrumpe a cada rato y no deja que uno pueda desarrollar sus temas”.

#### Resultados de los Cursos de la Soft Skills Academy

El análisis se realiza con base en la participación de 1.300 alumnos, considerando los siguientes cursos dictados: Introducción a las habilidades blandas, Aprendizaje activo, Comunicaciones interpersonales, Creatividad, Inteligencia emocional, Trabajo en equipo y Comportamiento ético y sostenible.

La escala utilizada es de 1, 2, 3 Malo; 4, 5 Regular; 6, 7 Bueno; 8, 9 Muy Bueno; 10 Excelente



Los diferentes ítems que se evalúan son el contenido del curso, la posibilidad de su aplicación, las actividades prácticas, la duración y la forma en que se evalúa el conocimiento adquirido.

Respecto al desempeño docente se observa un alto nivel de satisfacción con relación a las tutorías, el uso de las videoconferencias, los foros y las actividades prácticas. A continuación, se describen el promedio general de cada docente a cargo del curso.

La escala utilizada es de 1, 2, 3 Malo; 4, 5 Regular; 6, 7 Bueno; 8, 9 Muy Bueno; 10 Excelente.

| Curso             | Introducción a las habilidades blandas | Aprendizaje activo | Comunicaciones interpersonales | Creatividad | Inteligencia emocional | Trabajo en equipo | Comportamiento ético y sostenible |
|-------------------|--|--------------------|--------------------------------|-------------|------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Desempeño docente | 9,14                                   | 8,96               | 8,52                           | 8,77        | 9,01                   | 9,56              | 9,43                              |

Todos los cursos dictados, son ampliamente recomendables, siendo el promedio del 95 %.

### Principales conclusiones

- ▶ La oferta educativa ha tenido una respuesta ampliamente satisfactoria en cuanto al número de alumnos, lo cual corrobora el diagnóstico realizado por la Universidad en cuanto a la necesidad y el desarrollo de las habilidades blandas.
- ▶ El nivel de satisfacción respecto al cursado por parte de los alumnos es muy positivo.
- ▶ La visión y el distinguo que la Universidad realiza al disponer de docentes tutores, refleja el valor agregado en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se obtiene y que además es valorado por los alumnos.
- ▶ El reconocimiento al desempeño docente por parte de los alumnos, refleja la adecuada selección realizada de los profesionales, quienes cuentan con una vasta experiencia en la docencia y en el campo profesional, sumado a ello el amplio dominio que poseen en la modalidad de la educación a distancia y en el manejo de la plataforma educativa de la Universidad.
- ▶ Haber conformado un equipo interdisciplinario, permite tener una visión más integral de los temas a desarrollar en relación a las habilidades blandas y cómo se complementan unas con otras.

- ▶ Disponer de un área de gestión operativa ha permitido brindar soporte e información a los alumnos para resolver las consultas y las inquietudes respecto a la plataforma y su funcionamiento.
- ▶ Se debe hacer foco en desarrollar nuevos contenidos que den respuestas a las inquietudes planteadas por los alumnos.
- ▶ Se reforzará el apoyo a los docentes para que sus desempeños no decaigan y que puedan ser mejorados.
- ▶ Se realizará una mejora continua de los temas y contenidos que han sido observados por los alumnos para brindar un nivel de excelencia y satisfacción total en la enseñanza de las habilidades blandas.
- ▶ Atendiendo la demanda del mercado, ha comenzado una segunda cohorte de la Diplomatura en Desarrollo de Competencias Transversales y el dictado de los cursos de Liderazgo y Negociación.
- ▶ Seguimos aprendiendo de esta nueva experiencia y compartiendo con el alumnado la mejor manera de transmitir los conocimientos y la posibilidad de que puedan desarrollar las habilidades blandas.

## Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (2018), El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, recuperado de: <https://www.iadb.org/es/trabajo-y-pensiones/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe>.

Carballo Roberto (2014). Innovación y gestión del conocimiento. España. Díaz de Santos.

Gardner Howard (2014) Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica. México. Paidós.

Goleman Daniel (2019). Inteligencia Emocional en la Empresa. España. Ediciones B de Bolsillo.

Human Age Institute (2017). Soft Skills 4 Talent 2016, recuperado de: [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Soft\\_Skills\\_4\\_Talent\\_-\\_Estudio\\_Human\\_Age\\_Institute\\_636171371353225000.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Soft_Skills_4_Talent_-_Estudio_Human_Age_Institute_636171371353225000.pdf)

InfoJob (2017). Las habilidades personales más valoradas por las empresas, recuperado de: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/soft-skills-valoradas-por-las-empresas>.

Matti Emmi (2016). Te atreves a soñar. Barcelona, España. Paidós.

Puchol Moreno, Luis y Puchol Plaza, Isabel (2016) El libro de las habilidades directivas, cuarta edición. España. Editorial Díaz de Santos.

Sánchez Fuentes, Francisco (2014) Formación de líderes. Habilidades y competencias directivas, segunda edición. México. Paideia Empresarial.

Valenzuela González, Jaime (2016). Competencias transversales para una sociedad basada en conocimiento. México. Tecnológico de Monterrey. Cengage Learning Editores.

Vargas Fernando y Carzoglio Leticia (2017) - OIT CINTERFOR, La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región, recuperado de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/brechahabilidades\\_cinterfor2017\\_seg\\_0.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf)

Villa Aurelio, Poblete Manuel y otros (2007) Aprendizaje basado en competencias. España. Editorial Universidad de Deusto.