

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Trabajo de Investigación

**La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental- Sede Arequipa**

Jeaneth Jessica Vargas Soto

Para optar el Grado Académico de  
Bachiller en Ingeniería Industrial

Arequipa, 2019

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor consideración a la vida que me vio crecer por regalarme muchas cosas en mi transcurso de mi vida y ponerme aquellas personas idóneas para aprender de ellas o regalarme alguna lección. Y que con coraje haya hecho esta tesis, en agradecimiento a mi asesora Ing. Leydi Manrique por regalarme tantos aprendizajes y guiarme hacer realidad la culminación de la tesis. Y a todos mis amigos que me apoyaron y estuvieron cerca de mí y que contribuyeron en mi tesis.

## **DEDICATORIA**

A mi Esposo por regalarme tiempos valioso de nuestra vida para realizar una más de mis metas, a mis grandes bebes papito Marco y mamita Hilaria porque aún pueden verme aun crecer gracias por estar a mi lado y aún sigo creciendo.

## INDICE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b> .....	1
<b>1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.2 Formulación del problema .....	2
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	3
<b>1.4 HIPOTESIS Y VARIABLES</b> .....	4
1.4.1 Hipótesis .....	4
1.4.2 Variables .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>2.2. BASES TEÓRICAS</b> .....	12
2.2.1. Competencias y habilidades .....	12
2.2.2. Habilidades blandas .....	18
2.2.3. Metodologías para el desarrollo de Habilidades Blandas.....	27
2.2.4. Desempeño Laboral .....	30

2.2.5. La carrera de ingeniería industrial.....	35
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>46</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. METODO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>46</b>
3.2.1. Diseño general.....	46
3.2.2. Diseño específico .....	47
3.2.3. Estrategias de recolección de datos .....	47
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>48</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSION .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1.1. Listado resultante de habilidades blandas identificadas en el presente estudio .....	48
<b>4.2. DISCUSION.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>71</b>

## INDICE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre Habilidades y Competencias .....	16
Tabla 2. Ranking de habilidades Blandas según los empleadores.....	22
Tabla 3. Lista de habilidades planteadas por Patricia Buhler .....	24
Tabla 4: Lista de Habilidades Blandas planteadas por Marcel Robles .....	25
Tabla 5: Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman y otros .....	26

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Plan de estudio de la carrera profesional. ....	42
Figura 2. Plan de estudios 2015 de la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental.....	43
Figura 3. Malla Curricular 2018 de la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental.....	44
Figura 4. Plan de estudios 2018 de la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental.....	45
Figura 5. Tipo de recolección de datos: Estudios.....	47

## RESUMEN

En el mundo laboral está ocurriendo cambios tales como: cambios demográficos, el cambio climático y la globalización del empleo, que destacan por la magnitud de su impacto y la velocidad con la que se desarrollan, entre ellos se encuentra el avance de la tecnología, los cambios. Es por ello que la mejora del desempeño laboral de las personas requerirá de habilidades de comprensión emocional, creatividad, relaciones interpersonales e inclusive las artísticas. El eje del presente estudio es identificar las habilidades blandas en profesionales pertenecientes a la rama de Ing. Industrial. Las habilidades blandas son definidas como características inherentes a cada persona que contribuye a su desempeño social.

Este trabajo de Investigación pretende realizar un análisis de cómo influyen las habilidades blandas a nivel laboral y organizacional así también analizar cómo estas habilidades mejoran el desempeño en el mundo laboral. Para este análisis se tomaron en cuenta siete habilidades blandas relevantes en el ámbito laboral: Adaptación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Toma de decisiones y manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Autogestión y Autorregulación.

**Palabras claves:** Habilidades Blandas, Desempeño laboral, Ingeniería Industrial

## **ABSTRACT**

In the labor world, changes are taking place such as: demographic changes, climate change and the globalization of employment, which stand out for the magnitude of their impact and the speed with which they are developed, among them is the advancement of technology, Changes That is why the improvement of the work performance of people will require skills of emotional understanding, creativity, interpersonal relationships and even artistic ones. The axis of the present study is to identify the soft skills in professionals belonging to the branch of Industrial Engineering. Soft skills are defined as inherent characteristics of each person that contributes to their social performance.

This research work aims to perform an analysis of how soft skills influence labor and organizational level as well as analyze how these skills improve performance in the workplace. For this analysis, seven relevant soft skills in the workplace were taken into account: Adaptation, Team work, Leadership, Decision making and conflict management, Effective communication, Self-management and Self-regulation.

**Keys words:** Soft Skills, Work performance, Industrial Engineering

## INTRODUCCIÓN

En el Perú un buen porcentaje de los puestos laborales serán susceptibles de ser afectados por las nuevas tecnologías, los cambios demográficos, el cambio climático y la globalización del empleo. Esta situación cuestiona si existe una oferta de capacitación y entrenamiento suficiente para formar en las nuevas destrezas y habilidades que son requeridos en el mundo laboral.

La velocidad de los avances tecnológicos se ha vuelto más intensa en los últimos años. En este sentido, la inteligencia artificial y la automatización de los procesos aparecen como el mayor de estos avances que van a cambiar la forma de vida de las personas, así como también transformar el mercado laboral a nivel nacional y mundial. Surge así la necesidad de adaptar la oferta laboral a las nuevas demandas que se están generando y se generarán en el futuro.

Las habilidades blandas implican conocer a las personas en el trabajo. Algunas personas guardan mayor reserva en cuanto a sus emociones que otras, esta situación se ve revertida al generarse una conexión personal en ellas, haciendo la diferencia en las jerarquías establecidas en una empresa, pero si logra darse esta conexión personal los profesionales tendrán mayor éxito. Al amoldarse más sobre cómo adaptarse a las necesidades de su equipo, ellos de hecho se motivarán más para trabajar porque verán unas características propias de las personas y por ende preocupación por ellos y por su trabajo. Dentro del ámbito de trabajo se cultivan

distintos valores tales como la confianza y el respeto dentro de la organización, con el tiempo se generando una conexión entre las personas mientras se mantenga la relación de trabajo de modo estrictamente profesional. Cada persona tiene su propia personalidad y hay que saber llegar con cada uno de ellos, algunos individuos requieren que este siguiéndole paso por paso, otros quieren les gusta ser felicitados en público, y otros hacen mejor trabajo teniendo mayor comunicación con sus supervisores. Conocer todos los engranajes de estos mecanismos involucra tener un juicio de entendimiento oportuno de las habilidades blandas.

Es necesario determinar qué tipo de habilidades ayudaran a mejorar el desempeño en los empleos del futuro y orientar los planes de estudio de las carreras profesionales de las universidades hacia ese fin.

En el capítulo 1 se hace mención al planteamiento del estudio, dando a conocer los objetivos, justificación y la hipótesis.

En el capítulo 2 se hace mención al Marco teórico tomando los antecedentes del problema, las bases teóricas.

En el capítulo 3 se menciona la metodología del presente estudio, el cual es del tipo descriptivo, su alcance es sobre la existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de Ingeniería Industrial, el diseño del estudio es de un tipo No experimental.

En el capítulo 4 se hace mención al análisis y discusión sobre las habilidades blandas.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema**

En el Perú existe un buen porcentaje de puestos de trabajo que son y serán susceptibles de ser afectados por las nuevas tecnologías y la automatización, es por ello que el perfil de los nuevos profesionales exige que estos deban contar con nuevas capacidades y sobretodo habilidades que puedan ayudarlo a desenvolverse mejor en este entorno laboral muy cambiante y competitivo, están habilidades son reconocidas habilidades blandas.

Según el Dr. Alex K. [43] “En cualquier tipo de trabajo que se desarrolle, lo que realmente hará la diferencia, no serán las competencias profesionales (o habilidades duras) sino lo que se conoce como “habilidades blandas”. En el ámbito de la selección de personal se afirma que las habilidades duras nos consiguen la tan ansiada entrevista laboral, pero lo que determinará si nos contratan o no serán las habilidades blandas”.

En otra investigación realizado por CHIGO y OTROS [3] menciona “la sostenibilidad de las empresas requiere distintas capacidades para mantenerse en largo periodos. El logro de esto ya no depende en su totalidad del conocimiento técnico que puedan tener o desarrollar el personal de las empresas. Por tal motivo entran a tallar las habilidades blandas en el desarrollo personal, las que finalmente permitirán diferenciar el actuar y los logros de una organización”.

Por ello, la necesidad de realizar un trabajo de investigación que determine si el desarrollo de habilidades blandas y los planes de estudio de las universidades puedan aportar y permitir a los estudiantes mejorar su desempeño laboral. La promoción del desarrollo de estas habilidades se hace fundamental ante la demanda de empleos que requerirán las empresas y que están relacionados con las nuevas tendencias tecnológicas que se desarrollan en la actualidad.

### **1.1.2 Formulación del problema**

El perfil del profesional egresado en todos los ámbitos laborales que requerirán las empresas deberá estar alineado con las habilidades que requieren las tendencias actuales y que están más afines con las nuevas tecnologías y las habilidades blandas

¿Determinar si la existencia de habilidades blandas influye en el desempeño laboral de los egresados de Ingeniería Industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental – Sede Arequipa?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Evaluar si las habilidades blandas mejoran el desempeño laboral de los estudiantes de Ingeniería Industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental – Sede Arequipa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Describir los tipos de habilidades blandas que se pueden tener o desarrollar en el mundo laboral.
- Identificar las metodologías de aprendizaje y desarrollo de las habilidades blandas a los estudiantes de ingeniería industrial modalidad gente que trabaja adquiridas durante su permanencia en la universidad.
- Analizar el efecto de las habilidades blandas en el desempeño laboral en los estudiantes de Ingeniería Industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental – Sede Arequipa.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Matus [71], “el mundo laboral ha cambiado y seguirá cambiando hacia una nueva cultura e identidad organizacional que requiera la sociedad, en la actualidad el grado de especialización y tecnicismo son importantes, sin embargo, las organizaciones buscan reclutar profesionales integrales, que se adapten a la organización, personas flexibles y éticas; y con un alto sentido de respeto por los demás y el trabajo en equipo”. Por lo que, cuando un estudiante egresado ingresa al mundo laboral, normalmente se encuentra con compañeros, jefes y situaciones complejas con las que no puede desenvolverse adecuadamente y que por último son motivo de estrés y despido.

Por otro lado, se observa en el perfil del estudiante universitario la falta de desarrollo de las habilidades blandas, sumado a un plan curricular que, si bien hace referencia a ciertas habilidades blandas que se promueven dentro de la carrera de Ingeniería Industrial, hace falta un seguimiento y desarrollo de mecanismos de intervención más prácticos en los distintos niveles de la carrera.

Es por ello, que la investigación planteada contribuirá a describir cuales son las principales habilidades blandas que el estudiante de Ingeniería Industrial debería tomar en consideración desarrollar y cómo influirá en su desempeño en el mundo laboral y también con ello busca promover y desarrollar la formación de este tipo de habilidades que tendrá demanda conforme a las nuevas tendencias que las organizaciones requieran.

La presente investigación también busca brindar información sobre el desarrollo de habilidades blandas y sus características, que permita tomar decisiones para mejorar las actuales y futuras carreras de estudios para los estudiantes universitarios.

## 1.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

### 1.4.1 Hipótesis

No se formulan hipótesis debido a que no se plantea pronosticar un hecho o dato

### 1.4.2 Variables

Tabla 1: Operacional de tipos de variables

<b>Tipo de Variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Variable Independiente	Existencia de habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación</li> <li>▪ Trabajo en Equipo</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones y Manejo de conflictos</li> <li>▪ Comunicación Efectiva</li> <li>▪ Autogestión</li> <li>▪ Autorregulación</li> </ul>	Percepción, antecedentes y revisión bibliográfica.
Variable Dependiente	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de mejora</li> <li>▪ Experiencia vivida</li> </ul>	Nº de casos obs. Nº de casos viv.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En los últimos años se ha desarrollado múltiples estudios y publicado distintos artículos y libros sobre las habilidades blandas y su aplicación en el mundo laboral.

Según HECKMAN & KAUTZ [72], la sociedad contemporánea otorga un gran valor a las pruebas de logros estandarizadas para clasificar a las personas, evaluar a las escuelas y el desempeño de las naciones. Los comités de admisiones utilizan pruebas como el SAT, el ACT y el GRE (exámenes de graduación) para evaluar a los solicitantes. El Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) evalúa el desempeño de los estudiantes en matemáticas, ciencias y lectura alrededor del mundo. Los resultados atraen la atención de los medios e influyen en la política. Los resultados de la prueba PISA del año 2000 hicieron que Alemania reevaluara su sistema educativo e introdujera una variedad de reformas educativas GREK [73]. Este documento resume la evidencia reciente sobre lo que "capturan" las pruebas de rendimiento; y como estas evaluaciones se relacionan con otras medidas de "capacidad cognitiva" como el coeficiente intelectual y las calificaciones. Las pruebas de matemáticas, ciencias o lectura (pruebas de logro), no captan adecuadamente las habilidades sociales: rasgos de personalidad, objetivos, motivaciones y preferencias que se valoran en el mercado laboral. El mensaje más amplio de este documento es que las habilidades sociales predicen el éxito en la vida, y que los programas que

mejoran las habilidades sociales tienen un lugar importante en una cartera eficaz de políticas públicas HECKMAN & KAUTZ [72].

Aunque se describen en términos diferentes, muchas de las definiciones de habilidades blandas y duras en la literatura describen conceptos similares. Por ejemplo, DIXON Y OTROS [74] ven las habilidades blandas como “una combinación de habilidades interpersonales y sociales”. Las habilidades duras, por otro lado, incluyen la competencia técnica. Para NEWELL [75], las habilidades blandas (por ejemplo, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) son manifestaciones de inteligencia emocional y habilidades duras (por ejemplo, lógica, pensamiento analítico, rigor y estrategia). De manera similar, MUZIO y FISHER [76], relacionan las habilidades duras con la inteligencia innata y las habilidades blandas con los comportamientos, la motivación y otros aspectos de la interacción humana.

LEVASSEUR [77]; clasifica de una forma útil a las habilidades blandas, consistente con las definiciones en la literatura, es: (1) personal (por ejemplo, autoconciencia), (2) interpersonal (por ejemplo, comunicación), (3) grupo (por ejemplo, colaboración) y (4) organizacional (por ejemplo, liderazgo).

MUZIO y FISHER [76], discuten habilidades duras y blandas a la luz del modelo de jerarquía de necesidades de Maslow. MASLOW [78] define cinco niveles de necesidad, desde los más básicos, como los fisiológicos y de seguridad, hasta los de orden superior, tales como el amor y la pertenencia, la estima y la autorrealización. MUZIO y FISHER [76], comparan las habilidades duras (por ejemplo, inteligencia innata y cognitiva) con las habilidades de orden inferior (por ejemplo, necesidades fisiológicas) y habilidades blandas (por ejemplo, inteligencia emocional) para habilidades de orden superior (por ejemplo, autorrealización). En el sentido de que las habilidades duras son innatas o que se aprenden a través de la educación o la capacitación, prevalecen más que las habilidades blandas, que se desarrollan como resultado de la interacción interpersonal y la auto-reflexión; al igual que se necesita tiempo para avanzar en la jerarquía de Maslow hasta el estado de autorrealización (que, como sugiere Maslow, algunas personas nunca alcanzan). La corroboración de la idea de que las habilidades duras (p. Ej., Las matemáticas, la programación de computadoras, etc.) se aprenden, mientras que las habilidades blandas (p. Ej., La comunicación, la colaboración) se desarrollan, proviene de Stovall y Stovall (2009), quienes sostienen que esa es la causa principal de por qué de las escuelas se

gradúan estudiantes que carecen de habilidades blandas es que "enseñar las habilidades técnicas es algo que se presta al trabajo individual, no a proyectos grupales".

**En el Perú** se realizado algunos trabajos de investigación sobre la importancia de habilidades blandas en el ámbito laboral, a continuación, se mencionan 2 trabajos recientes:

En el 2018 se realizó una investigación realizado por MANRIQUE y Otros [8] en la cual menciona, "la importancia requerida de las soft skills en el ámbito laboral, y como son consideradas en los procedimientos de contratación y permanencia de los empleados en sus centros laborales, tiene como eje principal de estudio realizar un análisis de las Habilidades Blandas presentes en los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) desde tres puntos de vista: la propia universidad, los egresados de la FGAD y los empleadores actuales. Así mismo, determinaba una relación de Habilidades Blandas que requieren las organizaciones de acuerdo al ámbito en el que se encuentran: social, público o empresarial".

Por otro lado en el 2016, se realizó una investigación por SILVA [12] para "demostrar la gran distancia o brecha porcentual entre las soft skills de los estudiantes de últimos semestres de Relaciones Industriales y las requeridas por las empresas manufactureras ubicadas en el distrito de Yanahuara – Arequipa, 2016, presentando datos duros sobre un tema relevante hasta ahora poco estudiado en el país y américa latina: las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socio-emocionales o no-cognitivas, habilidades conductuales, competencias blandas o habilidades sociales, SOFT SKILLS. Así también se muestra conceptos básicos sobre las habilidades duras y la relevancia de estas habilidades a los largo de los años y como vienen siendo consideradas de importancia en el desempeño laboral".

En ambos trabajos desarrollados en el Perú, se busca determinar la brecha que existe entre los profesionales que salen de las aulas de las universidades y los requerimientos de las empresas de la actualidad, se demuestra la importancia de la adquisición y desarrollo de habilidades blandas para un mejor desempeño de los

futuros empleados. También se muestra la necesidad de identificar los tipos de habilidades blandas y cuáles son las más demandadas por las empresas y como estas universidades están formando estas dentro de su plan de estudios o curricular.

**En la región** se ha desarrollado trabajos de investigación, Informes de Entidades e instituciones como el BID, BM y Universidades sobre la importancia de habilidades blandas en el ámbito laboral, a continuación, se mencionan algunas importantes:

Según LAGOS [7] “se realizó una investigación en Chile con el objeto de describir como incide el aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas según las construcciones de los estudiantes líderes de los 6 colegios locales de la comuna de Las Condes, teniendo como eje principal conocer la percepción de los estudiantes líderes respecto a la metodología de aprendizaje experiencial y al desarrollo de habilidades blandas y se lleva a cabo mediante un proceso interpretativo de los discursos que proceden de procesos de construcción propio de los estudiantes”.

Uno de los primeros libros en observar sistemáticamente las habilidades blandas en Latinoamérica es Desconectados de BASSI y Otros [44] “basado en encuestas de hogares y a empleadores en Chile y Argentina en 2008 y 2010”. En este informe [44], “intentó analizar las conexiones entre la escolaridad y la preparación de los jóvenes (cognitiva y no cognitiva) para el ámbito laboral. Las habilidades blandas se evaluaron con base en el acuerdo o desacuerdo del individuo evaluado con una serie de declaraciones sobre cómo se acercaron a diferentes asignaciones, y como influenciaron sus habilidades para llegar a cumplir con sus objetivos y relaciones con el entorno laboral, así como relaciones interpersonales. Para llegar a conclusiones de como tales habilidades coincidían con las demandas del mercado laboral, los investigadores encuestaron también a 1200 firmas en distintos países tales como; Brasil, Chile y Argentina sobre las oportunidades generadas de empleo para estudiantes graduados de secundaria en sus empresas incluyendo las habilidades de sus sectores específicos, habilidades cognitivas y habilidades blandas necesarias (y la importancia relativa de cada uno), la facilidad o problema de encontrar trabajadores con estas habilidades”.

También se hace referencia al Informe ***Medición de Habilidades STEP*** del BANCO MUNDIAL [45] “donde se investiga las relaciones entre habilidades, nivel educativo, y el ámbito laboral, en el resumen de esta investigación sobre el Proyecto de Medición de Habilidades STEP del Banco Mundial, utiliza herramientas tales como encuestas domésticas y de empleadores para analizar la oferta y la demanda para una expansiva gama de habilidades cognitivas y no cognitivas en países de ingresos que van de medios a bajos. Las habilidades cognitivas logran medirse a través de una prueba de lectura corta, e indirectamente a través de preguntas sobre la utilización de la lectura, escritura y habilidades matemáticas en sus centros laborales. Para evaluar las habilidades blandas – toman en cuenta las “Cinco Grandes”, determinación, estilo de toma de decisiones, intención hostil percibida por los demás, toma de riesgos y preferencias de tiempo – se pidió a los individuos encuestados en el estudio que evaluaran qué tanto les eran aplicables las oraciones que se les daban en una escala de 4 puntos desde casi nunca a casi siempre”.

Por otro lado, ZAPATA [13] realizó una investigación donde menciona, “la relación normalmente distante que existe entre la curricula o planes de estudio de las carreras relacionadas a los negocios y los requerimientos que las empresas buscan para sus puestos de trabajo. La hipótesis formulada en este estudio sostiene que existe una disonancia entre las mallas curriculares y los ofrecimientos de trabajo por parte de las entidades empleadoras. Esa interferencia se debe a que, por un lado, los contenidos curriculares y las formas de enseñanza universitaria de algunas carreras afines al mundo de los negocios, están desactualizados respecto a la realidad económica, política y social de la actualidad. Carecen de anclaje empírico y los estudiantes egresan con casi nula experiencia de campo y contacto con la realidad. Por ello es necesario reestructurar las mallas curriculares incorporando soft skills mejora la capacidad de integración del egresado al mundo laboral y agilizar el cambio cultural que atraviesa la empresa debido a las consecuencias de la irrupción de la tecnología en la sociedad”.

Por último, se realizó un estudio para determinar metodologías para el desarrollo y aprendizaje de habilidades blandas en estudiantes universitarios. Para GONZALES Y OTROS [85] en el mundo de los

profesionales de la Ingeniería, el desarrollo de proyectos tiene una alta aplicación en el día a día, es por ello los proyectos requieren de trabajo de equipos multidisciplinarios y de una comunicación constante para lograr el éxito del mismo. Según GONZALES Y OTROS [85] “En la enseñanza de ingeniería se deben utilizar métodos que permitan acercar a los estudiantes con la forma de trabajo del campo laboral en el que se desempeñarán, por lo tanto, se pueden utilizar e implementar técnicas como la metodología de Aprendizaje Orientado a Proyectos con el fin de establecer una conexión entre las competencias técnicas y las habilidades blandas de los estudiantes”. En el estudio de GONZALES Y OTROS [85], “se utilizó una asignatura introductoria en el programa de estudio de Ingeniería Telemática y se desarrollaron proyectos relacionados al Internet de las Cosas para conectar las capacidades técnicas con habilidades blandas como comunicación oral, comunicación escrita y trabajo en equipo”. “El uso de esta metodología en conjunto con un Sistema de Gestión del Aprendizaje permitió una mejora significativa en la escritura de reportes técnicos y en la habilidad para presentar y defender su proyecto. Como resultado del trabajo, se pudo alinear el desarrollo técnico con las habilidades blandas previamente mencionadas. Al mismo tiempo, se obtuvo un alto índice de satisfacción por parte de los estudiantes en el desempeño de los proyectos superando las expectativas iniciales de los mismos estudiantes”.

**En el mundo** se toma como referencia un artículo que analiza la situación actual universitaria europea en relación con la empleabilidad de los jóvenes estudiantes egresados y el desarrollo de habilidades blandas a través del coaching.

Para MUSICCO [86], “En España, como en toda Europa, las mayores universidades ya cuentan con un Centro de Competencias para el desarrollo de habilidades blandas clave para el éxito de los estudiantes y los profesionales del futuro”. En el estudio se revisó las distintas tipologías de Soft Skills, desde las más personales, como la inteligencia emocional, a las más sociales, como la empatía. Según MUSICCO [86], “Todas estas habilidades están orientadas al desarrollo integral del ser humano, más allá de un brillante currículum, ya que éste no garantiza el éxito”. Se analizan las diferentes nomenclaturas de Soft Skills, en una comparativa europea, confluyendo todas en un único concepto de ‘habilidades’ para el desarrollo

de otras habilidades más específicas o técnicas y su aplicación en cada país. Por otro lado, el autor también destaca que “el Coaching por Competencias Soft Skills, se perfila como la metodología ideal, plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad, para implementar dichas competencias, de tal manera que los egresados sean capaces de afrontar con garantías los retos de la empleabilidad en la Europa del siglo XXI”.

MUSICCO [86], hace referencia a “las exigencias de los estudiantes universitarios, que con frecuencia tienen variadas pinceladas emocionales: prevalece una fuerte sensación de inseguridad, con respecto a su propio futuro, al uso práctico de su grado universitario y de su profesionalidad, así como a la oportunidad de entrar de forma estable en el mundo del trabajo”. Así mismo, “la universidad tiene como objetivo el desarrollo de una mayor ‘empleabilidad’ de sus egresados en el mercado del trabajo y la creación de talentos capaces de innovar por ser competentes y por poseer una formación amplia y completa”. Por otro lado MUSICCO [86], menciona que es por este camino de fusión de competencias dónde la universidad en Europa debe orientar sus esfuerzos para lograr el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Y además señala que entre su oferta formativa, la universidad está incrementando la implementación del Coaching, adaptado a las necesidades de los diferentes colectivos de estudiantes, como instrumento para obtener los mejores resultados.

El autor concluye su estudio afirmando “la visión de la nueva universidad más ética y pragmática, a través del desarrollo de un proceso global que comparta una nueva cultura de valores, en armonía con los requerimientos de la sociedad, es por ello en que Europa las mayores universidades ya cuentan con un Centro de Competencias e innovación para el desarrollo de las habilidades Soft Skills, también llamadas ‘habilidades sociales’, ‘competencias transversales’, ‘competencias genéricas’, incluso algunos proyectos o instituciones internacionales de investigación: ‘habilidades del siglo XXI’. MUSICCO [86], finaliza su estudio indicando que “el Coaching se perfila como una metodología plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad ya que actúa completando el perfil de las personas, favoreciendo el desarrollo de su potencial y de sus competencias relacionales, Soft Skills, directamente ligadas a la forma de ser con nosotros mismos y con los demás y favorecen la puesta en valor de las

capacidades técnicas y personales, tanto en contextos sociales como en contextos profesionales”.

Como se ha mostrado en todos los trabajos citados anteriormente, existe una buena cantidad de información relacionada con las habilidades blandas y la necesidad de personas con estas habilidades para las empresas. Sin embargo, la manera de adquirir o mejorar estas habilidades por partes de las instituciones educativas, universidades y entidades de formación todavía está en proceso de crecimiento, además se hace necesario desarrollar metodologías y técnicas de medición de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes y el personal en actividad laboral. En nuestra realidad, el presente trabajo quiere complementar los estudios y trabajos realizados, buscando extraer conclusiones de cómo estos antecedentes e información generada tenga una aplicación en las actividades y estrategias que las instituciones de educación superior pueden brindar a sus estudiantes.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Competencias y habilidades**

#### **2.2.1.1. Habilidades**

Según AGUT y GRAU [1] “el termino habilidad (*“skills”*) ha recibido diferentes definiciones o conceptos. Tales conceptos, definen que mientras las aptitudes son atributos relativamente permanentes de la persona, las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea asignada o grupo de tareas específicas dadas. En las diferentes referencias bibliográficas y materiales definen la skills como la capacidad para desarrollar las actividades del puesto con facilidad y exactitud”.

Considerando a HONTANGAS [46] “la habilidad (traducida generalmente como destreza) es de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado, y se ha matizado que toda destreza humana implica la coordinación de percepción y acción y consecuentemente, necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas e incluso procesos sociales”.

Por otro lado, según la RAE [47] “La habilidad está definida como "la capacidad y disposición para hacer algo con destreza". Bárbara Knapp la define como "la

capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas".

### **2.2.1.2. Competencia**

Según la OIT [48] "define el término competencia a los conocimientos, a las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. Es por ello que las competencias son capacidades reales y demostradas que hacen que una actividad laboral se lleve a cabo exitosamente". Además, AGUT y GRAU [1] indican, "el concepto de competencia se relaciona muy estrechamente con otros términos, tales como aptitud o habilidad, que hacen aún más difícil su conceptualización".

Por otro lado, LEVY-LEBOYER [49], "El concepto de competencia se deriva del verbo "*competere*" que significa "pertenecer a" "sucumbir", dando lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto", "adecuado"; de forma que competencia hacer referencia a capacitación. La verdad es que la mayoría de los estudiosos comprenden el concepto de competencia de una forma directa, al integrar entre otros tipos de caracteres, las aptitudes y las skills".

Una de las definiciones que más profundiza en la delimitación conceptual de la competencia es la de SPENCER y SPENCER [50] "para estos autores la competencia tiene que ver con una parte muy interna y dura de la personalidad que puede predecir la conducta de la persona en una serie de situaciones y tareas del puesto de trabajo". Además, SPENCER y SPENCER [50] refiere "la competencia permite saber quién realiza algo de forma correcta y es susceptible de ser medido a través de un criterio específico o estándar. Las competencias indican formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo".

Según VARGAS y VARGAS [5] "Competencia laboral es ser competente para el trabajo, quien dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Es capaz, por lo tanto, de resolver en forma autónoma y

flexible, los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, y de colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo”.

Adicionalmente para VARGAS y VARGAS [5] “Competencia blanda se le denomina también de forma indistinta habilidades. Se refieren a la escala valorativa de las personas para la toma de decisiones trascendentales de la vida o cotidianas, a los sentimientos que gatillan los impulsos o reacciones inmediatas frente a estímulos del medio y a las actitudes caracterizan el comportamiento”.

Según Laker & Powell, 2011, los individuos que aprenden habilidades blandas, en comparación con las habilidades duras de aprendizaje, son más propensos a verse afectados negativamente por (a) el aprendizaje y la experiencia anteriores, (b) su propia resistencia, (c) resistencia organizacional, (d) menos apoyo gerencial y mayor capacidad gerencial resistencia, (e) dificultad para identificar necesidades y objetivos de entrenamiento, (f) retroalimentación y consecuencias menos inmediatas y menos importantes, (g) menos similitud entre la capacitación y el entorno laboral o laboral, (h) un menor grado de competencia inmediata y posterior en el uso de su entrenamiento (dominio), (i) un menor grado de autoeficacia y (j) diferencias en los capacitadores y métodos de instrucción.

Acorde a WHEELER [79], las organizaciones contratan a personas por sus habilidades duras, pero terminan despidiendo a estos mismos elementos por su falta de habilidades blandas. Las habilidades duras, son aquellas que los individuos aprenden en la escuela o en capacitaciones técnicas laborales, también son aptitudes desarrolladas a través de la experiencia laboral, el estudio o la práctica. Las habilidades blandas son aquellas que le permiten utilizar sus habilidades técnicas y conocimientos de manera efectiva en el lugar de trabajo. Incluyen comportamientos personales, sociales, de comunicación y de autogestión. Los intentos de definir habilidades blandas están en toda la web y pueden variar ampliamente. Sin embargo, la mayoría estaría de acuerdo en que las habilidades blandas incluyen la autoconciencia, adaptabilidad, pensamiento crítico, actitud, iniciativa, empatía, autocontrol, conciencia organizativa, liderazgo, gestión del tiempo, comprensión política, simpatía y capacidad persuasiva. En resumen, una persona que tiene un dominio de habilidades blandas puede definirse como emocionalmente inteligente. La mejor definición de inteligencia emocional que he encontrado es la de Jack G.

Montgomery, de la Universidad de Western Kentucky. Este autor menciona que la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, comprender y aplicar efectivamente el poder y la perspicacia de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia.

Todos los tipos de organizaciones consideran a los recursos humanos como su “activo clave”, se reconoce que desempeña un papel fundamental en el desarrollo y el éxito de una organización. La mayoría de los empleadores, es probable que contraten, retengan y promuevan a personas confiables, ingeniosas, éticas, que tengan una comunicación efectiva, auto-dirigidas, que estén dispuestas a trabajar que aprendan rápidamente, y que tengan una actitud positiva WATS & WATS [80]. Los empleadores generalmente prefieren ver una combinación de competencias en el personal contratado, además del conocimiento y las habilidades basadas en la disciplina, los niveles adecuados de habilidades blandas se consideran deseables para avanzar en la carrera MITCHELL Y OTROS [81].

El autor GUPTA [82], cita que las habilidades blandas se refieren a personalidades, atributos, cualidades y comportamiento personal de los individuos. Las habilidades sociales incluyen ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de problemas, la auto-motivación, la toma de decisiones y la gestión del tiempo.

En un estudio por HODGES & BURCHELL [83] se investigó, las percepciones de los empresarios de la importancia de las diferentes habilidades. Se informó que ocho de cada las diez habilidades principales eran habilidades blandas que incluían la capacidad y la disposición para aprender, el trabajo en equipo y la cooperación, la comunicación interpersonal, la energía y la pasión, y las habilidades para resolver problemas.

Según MAJID Y OTROS. 2012, se indica que en la revisión de la literatura se sugiere que la mayoría de los estudios sobre habilidades blandas, se han realizado desde la perspectiva de los empleadores y solo un número limitado de estudios se han centrado en las percepciones y actitudes de los estudiantes hacia las habilidades sociales. Además, que el mayor porcentaje de dichos estudios se realizaron en América del Norte y Europa con diferentes niveles de

aprendizaje. Por lo tanto, vale la pena explorar las percepciones de los estudiantes sobre las habilidades sociales desde un nuevo ángulo y contexto. Algunas áreas cubiertas por este estudio fueron: las percepciones de los estudiantes sobre el valor de las habilidades sociales, la autoeficacia del nivel de habilidades que poseen, las habilidades que necesitan mejoras adicionales, la participación en el desarrollo de habilidades programadas, y el papel de las instituciones académicas en el desarrollo de habilidades blandas.

### 2.2.1.3. Diferencias entre Habilidades y Competencia

Para AGUT y GRAU [1] “la competencia implica aspectos que de alguna forma superan los conceptos anteriormente descritos. A pesar de ello se continúa confundiendo habilidad y competencia”. Probablemente el planteamiento más clarificador sobre la diferencia entre ambos términos es el dado por KANUNGO y MISRA [51] “quienes distinguen ambos conceptos en base a seis criterios: Naturaleza de la manifestación, naturaleza de las tareas, características ambientales, generalización a otras tareas o situaciones, motivo principal y potencial genérico”.

Según AGUT y GRAU [1] “Las diferencias entre habilidad y competencia se resumen en la tabla 1 y se explican a continuación”:

**Tabla 1.** Diferencias entre Habilidades y Competencias

<b>Criterios de diferenciación</b>	<b>Habilidad</b>	<b>Competencia</b>
1. Origen de la manifestación	Sistemas o secuencia de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2. Origen de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Elementos ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras asignaciones o situaciones	Limitada a tarea o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Razón principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

**Fuente:** AGUT y GRAU [1].

Según AGUT y GRAU [1] “Las competencias incluyen conocimientos, habilidades y otras características individuales y además implican poder desempeñar con éxito tareas específicas propias del puesto de trabajo desempeñado”.

Por otro parte AGUT y GRAU [1] indican que “ser competente también consiste en desarrollar nuevas opciones de resolución de problemas ante situaciones menos establecidas en un entorno variables y hostil, porque no se estrechan las definiciones de desempeño de tareas concretas, sino que son transferibles a una variedad de situaciones”. [1] “Así mismo, el desarrollo de asignaciones o tareas específicas requiere de un uso mayor de inteligencia y skills que de otras características propias, mientras que el afrontamiento de eventos no rutinarios exige un uso mayor de esas otras características propias que de conocimientos y habilidades específicas”.

Por ultimo [1] “las competencias permiten un desempeño, no solo efectivo sino también un desempeño superior o experto del puesto de trabajo y contribuyen en gran medida a la efectividad organizacional”.

#### **2.2.1.4. Tipos de Habilidades Aprendidas**

Según ORTEGA [18] “La literatura distingue dos tipos de habilidades aprendidas: cognitivas y no cognitivas (soft skills). Todas las habilidades están englobadas a habilidades cognitivas o duras y habilidades no cognitivas o blandas”.

##### **a. Las habilidades cognitivas**

Según un informe del Instituto AYRTON SENNA [52] “Las habilidades cognitivas están dirigidas a la habilidad del individuo de reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. Las competencias cognitivas no sólo reflejan la amplitud del conocimiento o la velocidad de su adquisición, sino que también

incluyen la capacidad de darle sentido a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo”. En la vida diaria, normalmente se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento superiores que normalmente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones.

#### b. Las habilidades no-cognitivas

Además en el mismo informe del Instituto AYRTON SENNA [52], “Las habilidades no-cognitivas se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva”.

Para KAUTZ y Otros [53] “las habilidades no-cognitivas son comportamientos y experiencias que afectan al individuo que enfoca el adiestramiento e interactúa con el mundo que le rodea. Los observadores del área, y los profesionales emplean una variedad de términos para describir estos tipos de habilidades: competencias “blandas”, habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad, aunque la bibliografía actual tiende a evitar deliberadamente referirse a ellos como “rasgos” ya que se supone que las características inherentes generalmente se mantienen invariables, mientras que las skills pueden ser desarrolladas”.

### **2.2.2. Habilidades blandas**

#### **2.2.2.1. Definición**

Según PEREZ [11] “Las habilidades blandas son aquellos atributos que permiten actuar de manera efectiva. Confluyen una combinación de destrezas destinadas a tener una buena inter-relación; es decir, saber escuchar, dialogar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar y arribar a acuerdos. Engloban un conjunto de aptitudes transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio”.

Para MUJICA [9] “Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera

efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Por lo anterior es que las soft skills tienen relación directa con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada primordialmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. También se puede utilizar el término de competencias interpersonales para agrupar a estas habilidades en una persona”.

Según el Instituto AYRTON SENNA [52] “Las habilidades blandas o no-cognitivas se refieren a la capacidad de una persona “de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva”.

Por otro lado, para VERA [6] “Se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro”.

Según CINQUE [54] “las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida”.

En resumen, para VERA [6] “todo indica que este concepto se relaciona estrechamente con la creación de hábitos potenciadores de la efectividad laboral y personal y, como tales, reciben una alta consideración en las

organizaciones, no sólo durante la fase de reclutamiento, sino que durante toda la carrera profesional de los empleados”.

Adicionalmente VERA [6] menciona, “Dado su carácter generativo, la verdad es que estas capacidades diferenciales suponen otras características interpersonales, tales como, autorregulación, meta cognición, autoeficacia, costumbres sociales, inteligencia emocional, adaptabilidad, pensamiento sistémico, habilidad para comunicarse asertivamente, capacidad para resolver problemas, creatividad y similares”.

### **2.2.2.2. Las Habilidades Blandas desde un punto de vista educacional**

Dependiendo del tipo de enfoque disciplinario o estudio que los aborda según HECKMAN y KAUTZ [55] “señala que uno de los enfoques o marcos más comunes para describir las habilidades blandas se conoce como las Cinco Grandes e incluye las siguientes categorías y características”:

- a. Apertura a nuevas experiencias:** Según La Asociación Americana de Psicología (APA, por sus siglas en inglés) [2] define que “la tendencia de estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.” Las personas que están “abiertas” a menudo se describen como curiosas, artísticos, imaginativos, poco convencionales y tienen una amplia gama de intereses.
- b. Responsabilidad:** Según el APA [2] como “la tendencia a ser organizado, responsable y muy trabajador, los individuos conscientes son deliberados, orientados a objetivos, eficientes, ambiciosos y auto disciplinados. Tienen una sólida ética de trabajo, perseveran ante los obstáculos (determinación), pueden retrasar la gratificación inmediata a favor de objetivos a largo plazo y no son impulsivos”.
- c. Extraversión:** El APA [2] define este factor como la “orientación de los intereses y energías de una persona hacia el mundo exterior de personas y cosas en lugar del mundo interno de experiencia subjetiva. Los extrovertidos son amables, sociables, seguros de sí mismos, enérgicos, aventureros y entusiastas”.

- d. Afabilidad:** Definido por el APA [2] como “la tendencia a actuar de manera cooperativa y altruista; los individuos que son afables se describen a menudo como perdonadores, empáticos/perceptivos, modestos, agradables, flexibles, socialmente sensibles y tolerantes”.
- e. Estabilidad emocional:** Según la definición de APA [2] “la estabilidad emocional se refiere a la previsibilidad y consistencia de las reacciones emocionales, con ausencia de cambios de humor rápidos mientras que el neuroticismo se refiere a un nivel crónico de inestabilidad emocional y de la propensión a aflicciones psicológicas”. Este factor incluye ansiedad y depresión, hostilidad, impulsividad, autocontrol y confianza en sí mismo.

### **2.2.2.3. Las Habilidades Blandas desde un enfoque Psicológico – Social**

Según LAGOS [7] “Desde un punto de vista psicológico se contemplan once habilidades blandas”:

- Motivación
- Capacidad de asumir riesgos
- Auto superación – Perseverancia
- Autoconfianza
- Iniciativa
- Toma de decisión
- Compromiso.
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Planificación – organización
- Innovación – creatividad

Para LAGOS [7] “estas habilidades corresponden a competencias emocionales relacionadas con la inteligencia emocional de cada persona”.

Para Goleman [57] “Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades practicas basadas en uno de los cinco elementos compositivos”. “Estos elementos son:

Conciencia de uno mismo (autoconfianza, auto superación, perseverancia, iniciativa) Autorregulación (innovación, planificación), Motivación (motivación, compromiso) y habilidades sociales (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones)”.

#### **2.2.2.4. Las Habilidades Blandas desde un enfoque Empresarial**

Según VERA [6] “Desde el enfoque empresarial o industrial, en los países occidentales, existen múltiples intentos por desarrollar definiciones de habilidades blandas. No obstante, en todas se observan tres características comunes: (i) incrementar la productividad y la competitividad entre los mercados; (ii) desarrollar una fuerza de trabajo adaptativa y calificada, y (iii) crear un ambiente propicio para la innovación, en un mundo dominado por la globalización”.

Por otro lado, se muestra la Tabla 2 donde VERA [6] “recoge la valoración que la industria le asigna a las habilidades no cognitivas. Se visualiza que las habilidades que presentan una mejor valoración son ‘honestidad/integridad’ y ‘comunicación efectiva’. Otras habilidades que merecen la atención por parte del sector educativo son ‘pensamiento crítico’ y ‘trabajo en equipo’. En general, se observa que las habilidades no cognitivas, consideradas factores críticos de éxito, son mejor valoradas por los empleadores que las habilidades técnicas o cognitivas, que tienden a enfatizarse más en los programas académicos”.

**Tabla 2.** Ranking de habilidades Blandas según los empleadores

<b>HABILIDADES</b>	<b>ESCALA DE 1 AL 5</b>
Honestidad/integridad	4.62
Comunicación efectiva	4.54
Pensamiento critico	4.51
Trabajo en equipo	4.49
Habilidades interpersonales	4.37
Motivación	4.37
Flexibilidad/adaptabilidad	4.33
Pensamiento creativo	4.18
Habilidades Organizativas	4.17

---

**Fuente:** Adaptado de ASSHEIM Y OTROS [57]

Como se ha podido mostrar, el enfoque o categorías de habilidades blandas que se ha encontrado en bibliografía es variada y depende del carácter de la investigación, o de los campos de acción del estudio como pueden ser los negocios, la psicología o la educación.

### **2.2.2.5. Clasificación de Habilidades Blandas en las organizaciones**

Según MANRIQUE y OTROS [8] “se evaluaron distintos trabajos de investigación, que agruparon a las Habilidades Blandas para poder facilitar el análisis de las mismas para identificar los distintos grupos de habilidades que existen”.

El primer estudio se tomó como referencia por ser representativo del mercado laboral. El segundo estudio dado por ROBLES [59], “contextualizado también en EEUU, se centró en establecer cuáles eran las Habilidades Blandas que los empleadores requerían de sus nuevos empleados para poder concretarse la inserción laboral”.

La tercera investigación, según LIPPMAN y OTROS [60] “plantea una lista de Habilidades Blandas luego de revisar estudios empíricos, estudios de empleadores y hallazgos de proyectos de consenso internacional; sin embargo, lo más importante es que plantea desarrollar estas habilidades en los jóvenes desde los 15 años para que, cuando llegue el momento de postular a un trabajo, tengan éxito entrando y adaptándose al trabajo”.

Finalmente, la investigación de GMAC15 [61] recoge las “Habilidades Blandas requeridas por empresarios en los egresados de la carrera de administración que se postulan a un puesto de trabajo”. Unas de las conclusiones de estas investigaciones han sido tomadas en cuenta porque representan los requerimientos que tienen los potenciales empleadores de los postulantes y el otro es un plan educacional que está basado en Habilidades Blandas o skills.

Patricia BUHLER [58] “realizo un exhaustivo análisis de resultados de diversas encuestas realizadas a empresarios estadounidenses sobre cuáles son las

habilidades que quieren ver en sus empleados; las siguientes habilidades aparecieron constantemente en los resultados”. En la tabla 5 contiene las Habilidades Blandas más importantes de un grupo de estudios realizado en Estados Unidos:

**Tabla 3.** Lista de habilidades planteadas por Patricia Buhler

Habilidades de comunicación	Las empresas que contratan buscan personas que tengan las habilidades de comunicarse tanto de manera escrita como oral. Las personas con más tino para hablar son las que consiguen que las cosas se hagan de manera efectiva.
Habilidades Interpersonales	Los colaboradores deben ser capaces de tener una buena relación con las personas que trabajan junto a él, incluyendo a las que no son como él.
Trabajo en grupo	Deben ser personas que trabajen en equipo. Esto incluye la interacción entre varios grupos como marketing, recursos humanos, finanzas u otra área de la empresa
Ética	Los empleadores están en busca de personas que actúen de manera correcta y tomen decisiones acertadas.
Creatividad	Están en busca de personas que piensen “fuera de la caja”, que contribuyan a la empresa con ideas creativas que solucionen problemas de manera distinta e identifique oportunidades de cambio.
Valor en la diversidad	Deben ser capaces de identificar las diferencias y trabajar usándolas como un factor diferenciador que les brinde ideas innovadoras.
Rápido, ágil y sensitivo	Estas habilidades son las que permiten mantener a la compañía en una posición competitiva. Deben ser capaces de actuar rápido para no poner en riesgo a la organización
Voluntad de cambio	Buscan personas que desafíen el estatus quo, pero siempre pensando en que las cosas se pueden hacer mejor y buscar métodos efectivos para ser más eficientes.

**Fuente:** Adaptado de BUHLER [58]

BUHLER [58] “también hace referencia a la interdependencia entre estas habilidades, esto quiere decir que, si se desarrolla una de estas, una, dos o más serían desarrolladas. Inclusive, BUHLER afirma que las empresas ya buscan a las personas que cuentan con este tipo de habilidades porque saben que pueden entrenar las habilidades duras de las personas; sin embargo, hacerlo con las blandas toma más tiempo”.

Por otro lado, ROBLES [59] “realizó una encuesta a 90 ejecutivos de negocio. Así, pudo realizar una lista con 517 Habilidades Blandas entre originales y repetidas. Luego de analizarlas, las agrupó en diez habilidades principales”. Esta es la clasificación que fue presentada:

**Tabla 4:** Lista de Habilidades Blandas planteadas por Marcel Robles

Comunicación	Capacidad de dialogar, comunicación escrita, capacidad de escuchar, habilidad de presentación
Cortesía	Modales, respeto, educación
Flexibilidad	Adaptabilidad, voluntad de cambio, acepta nuevos retos, capacidad de aprender
Integridad	Honestidad, ética, moral alta, valores, hacer lo correcto
Habilidades Interpersonales	Bueno, agradable, sentido del humor, empático, autocontrol, paciencia, habilidades sociales
Actitud positiva	Optimista, alentador, confiado de sí mismo, contento
Profesionalismo	Presentación personal, seriedad
Responsabilidad	Confiable, cumple con sus tareas, auto-disciplinado, sentido común
Trabajo en equipo	Cooperación, trato con los otros trabajadores, brinda apoyo, colaborador
Ética laboral	Trabajo duro, voluntad de trabajar, leal, buena asistencia, auto -motivación

**Fuente:** Adaptado de ROBLES [59]

Según el estudio de ROBLES [59] “57 de los 59 entrevistados indicaron que la comunicación e integridad eran las más importantes entre todas las anteriores. Además, la cortesía fue seleccionada como importante por el 84.2% de los entrevistados. Asimismo, la responsabilidad y las habilidades interpersonales también se ubicaron entre las primeras con 71.9% y 61.4% respectivamente”.

LIPPMAN y OTROS [60] “realizó un estudio sobre las Habilidades Blandas clave para el éxito de la fuerza laboral joven. Para este estudio, definieron las Habilidades Blandas en cinco grupos de la siguiente manera”.

**Tabla 5:** Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman y otros

Habilidades Sociales	Son de vital importancia para el desarrollo del colaborador. Estas incluyen respeto a los demás, comportamiento adecuado y resolución de conflictos.
Habilidades de Comunicación	Hacen referencia a los tipos de comunicación que se dan en el ambiente laboral. Puede ser oral, escrita, no verbal y además incluye la capacidad de escuchar
Pensamiento crítico	Está relacionado con la capacidad de identificar problemas, evaluar múltiples fuentes y llegar a una solución razonable. Dentro de este grupo encontramos a la resolución de problemas y la toma de decisiones.
Autocontrol	Hace referencia al control de impulsos, manejo de emociones, poder dirigir y enfocar la atención y regular el comportamiento. Los empresarios buscan empleados con estas habilidades porque son los indicados para tomar decisiones, resolver conflictos y desarrollar una comunicación coherente con el grupo.
Auto concepto positivo	Incluye la autoestima, la autoconfianza, la conciencia y el sentimiento de bienestar y orgullo. El impacto que tiene esta habilidad afecta a las otras cuatro.

**Fuente:** Adaptado por LIPPMAN y OTROS [60]

Por último, en el 2014, la GMAC [61] “realizó la encuesta de reclutamiento corporativo. En ella, delimitan las habilidades de los graduados en negocios en cinco grupos”. A continuación, se presentan los mismos:

- Comunicación: Anuncio oral y escrita, capacidad de escuchar, concretar presentaciones y habilidades de trato.
- Trabajo en equipo: Ambientar, valorar opiniones de otros, seguir a un líder, sensibilidad multicultural y habilidad de delegar.
- Técnicas: Marcha conducción de Análisis cuantitativo y cualitativo, conocimiento del negocio, manejo de tecnología y habilidades específicas de lenguaje.
- Liderazgo: Persona que lo siguen por sus principios Integridad, dirección, innovación y creatividad, habilidad de inspirar a otros y visión estratégica.
- Gerencial: Proceso de toma de decisiones, manejo del ambiente laboral, manejo del capital humano y manejo de las actividades administrativas.

### **2.2.3. Metodologías para el desarrollo de Habilidades Blandas**

A continuación, se presentan dos metodologías para desarrollar las habilidades blandas y que pueden ser aplicadas en los planes curriculares de las carreras de Ingeniería en las Universidades de la Región.

#### **2.2.3.1. Aprendizaje Orientado a Proyectos**

Según GONZALES Y OTROS [85] “El Aprendizaje Orientado a Proyectos (AOP) forma parte de la teoría constructivista del aprendizaje. El AOP se puede ver como la suma de la subdivisión de varios problemas. Al mismo tiempo, el uso de esta metodología acerca el trabajo de los estudiantes en la universidad a la práctica profesional. El AOP ayuda al desarrollo de las habilidades blandas y las relaciona con las habilidades técnicas que un estudiante debe desarrollar dentro de su área disciplinar. El desarrollo de un proyecto en la metodología de AOP promueve que el estudiante deba buscar información para la elaboración del mismo. Esto implica que el estudiante debe leer y sintetizar textos relacionados al tema elegido. Al finalizar, debe realizar una síntesis escrita que fundamente de forma apropiada el proyecto”.

Para GONZALES Y OTROS [85] “El desarrollo de la comunicación escrita es esencial para poder realizar dicha fundamentación descriptiva del tema. La habilidad de escritura es un acto social que pone como prioridad al público a quien está dirigido, adaptándose a las normas establecidas por el sistema social en el cual se desenvuelve el escritor y permitiendo demostrar lo aprendido”. Con el uso de un Sistema de Gestión del Aprendizaje (SGA) se puede ofrecer contenido especializado para ayudar a los estudiantes en los diferentes temas que deben abordar para su proyecto, utilizando una forma de representar el contenido adaptado al estilo de aprendizaje del estudiante.

GONZALES Y OTROS [85] indica que, “la metodología a utilizar está basada en el Aprendizaje Orientado a Proyectos con un modo de integrar exposiciones de temas por expertos en el área, sesiones prácticas para trabajo en equipo y la utilización de un SGA como soporte para la revisión de literatura con contenidos apropiados a los temas y a su vez, este sistema de gestión es utilizado para la resolución de problemas. La utilización de estas distintas metodologías nos permite alinear las diferentes dimensiones de estilo de

aprendizaje que pueden tener los estudiantes, ayudando a mantener el interés en la asignatura y en la Carrera.

### **2.2.3.2. Las Soft Skills a través del Coaching en la Universidad**

Para MUSICCO [86], “El Coaching universitario está cobrando cada vez más fuerza y es en el siglo XXI más que nunca cuando vamos a necesitar desarrollar las habilidades que se van demandando cada vez más a nivel profesional”. MUSICCO [86] señala, “en cuanto a la situación del mercado, la mayoría de las universidades europeas, públicas y privadas, empiezan a implantar másteres de Coaching e inteligencia emocional. Pero también incorporan asignaturas de Coaching u ofrecen sesiones de Coaching a sus alumnos, tanto a nivel individual como grupal. Muchas de ellas ya tienen un grado de madurez al respecto y poseen un “Centro de Desarrollo de Competencias”, aunque tal vez con otras nomenclaturas.

Según MUSICCO [86] “El Coaching es el instrumento metodológico clave que se propone para el desarrollo de los programas universitarios. De hecho, éste se perfila como una metodología plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad, para la formación y desarrollo de toda la comunidad universitaria especialmente de los jóvenes en las competencias fundamentales para emprender un trabajo, ya que actúa completando el perfil de las personas, favoreciendo el desarrollo del potencial y de las Soft Skills relacionales”. Actuando sobre las ‘competencias transversales’, el Coaching consigue construir una relación de intercambio entre coach y coachee, fundada sobre la confianza recíproca y finalizada al empowerment (el empoderamiento de la persona para aumentar la autoestima), a la vez que incrementa la autoconciencia y el aprendizaje. El coach ayuda a los jóvenes estudiantes a tomar conciencia de sus potencialidades y a expresar las competencias que ya posee interiormente.

Para MUSICCO [86] Estos son los aspectos que mejoran notablemente como consecuencia de la implantación de las Soft Skills a través del Coaching:

- Impulsar una cultura de superación, unión y compromiso alineada con la visión-misión de la universidad.

- Mejorar personal, académica y profesionalmente, reforzando hábitos positivos
- Estimular la creatividad y definir metas para lograr el éxito profesional futuro.
- Conseguir cambios profundos, desde la libertad, superando las resistencias y las creencias limitadoras
- Aprender a gestionar emociones en las relaciones humanas, colaborando con los demás y aceptando con humildad las críticas.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora personales, a través de la autovaloración.
- Incrementar la auto-conciencia, el sentido de auto-eficacia y capacidad de comprometerse en primera persona al emprender.
- Aumentar la capacidad para comunicar y trabajar eficazmente en grupo
- Ejercer un estilo de liderazgo eficaz y enfocado a las personas.
- Planificar proyectos y actividades, gestionando con creatividad los problemas y los imprevistos, considerándolos como nuevas oportunidades y encontrando soluciones innovadoras

El autor indica que los grupos que pueden ser susceptibles de pasar un proceso de Coaching para el desarrollo de las Soft Skills en la comunidad universitaria son:

- **Los estudiantes:** que quieran mejorar su rendimiento académico, confirmar su autoconfianza, asumir responsabilidades, obtener más motivación, organizarse y en general mejorar sus capacidades para alcanzar la excelencia. Los estudiantes posgrado que se preparan para ingresar al mundo laboral en busca de su primer empleo, al igual que los directivos experimentados que tras haber perdido su empleo, tienen la necesidad de reinventarse para ser nuevamente competitivos en el mercado laboral.
- **Los Docentes y Decanos:** los académicos de una universidad también ejercen de directivos y de líderes y tienen las mismas responsabilidades que los administradores de una empresa, solo que esta vez su público objetivo no son los directivos, sino los estudiantes.

- **Personal Ejecutivo, vinculado a la universidad:** todas aquellas personas no académicas que contribuyen a la construcción de la universidad, como directivos, administrativos del ámbito de la gestión financiera, comercial de comunicación y logística de la universidad.

Por último MUSICCO [86] considera que “a través de estos programas de Coaching, todos los colectivos de la universidad consiguen gestionar mejor sus equipos de profesores, de estudiantes, interactuar con la cúpula directiva de la universidad, conseguir la sinergia de comunicación interna y externa, planificar con estrategia el trabajo en el marco de la Visión-Misión del centro educativo y perseguir la excelencia académica”.

## **2.2.4. Desempeño Laboral**

### **2.2.4.1. Definición**

Según ROBBINS y JUDGE [66] “lo definen como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

Adicionalmente, ROBBINS y JUDGE [66] “Indican en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral”.

Por otro lado, ARRATIA [27] “indica un primer punto de vista importante que tiene que ver con la relación entre el desempeño en el trabajo y la organización del centro laboral. Al respecto, es vital citar que, en general, el desempeño que los empleados tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura laboral. Como define la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de

transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”

[27] “Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral”.

Según DUCCI [67] “Durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como, por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación ad hoc”.

Para VARGAS [28] “En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo”. Tal como menciona Vargas, mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, los procesos contemporáneos han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.”

De esta forma, las variaciones en el proceso de producción mismo han dado un giro en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cumplido (desempeño en el trabajo).

#### **2.2.4.2. Evaluación del Desempeño**

Según GUEVARA [29] “La evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones laborales de un empleado, en si

este tipo de evaluación está enfocada a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué áreas no más se puede desarrollar de manera adecuada”.

[29] “Esto lo podemos corroborar citando a Medrano (2001) quien menciona que la evaluación de desempeño es un sistema empresarial el cual permite calificar a un trabajador y su desarrollo en la organización a fin de asignar diferentes áreas”.

[29] “De igual manera afirma que la evaluación de desempeño permite calificar de manera cualitativa y cuantitativa a los trabajadores a fin de darles nuevas y más importantes funciones”.

Adicionalmente el autor GUEVARA [29] “menciona que la evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para la organización, ya que esta permite dar una ponderación en una escala a los trabajadores de la organización a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, para encomendar funciones diferentes a personas idóneas que aseguren tener un excelente resultado al momento de ejercerlas, además de ello, este tipo de evaluación obliga a los miembros de la organización a ser más eficaces y eficientes teniendo mejor estrategias de mercado y optimizando recursos al máximo”.

Esto se puede observar al citar a Salinas, 2001: “La evaluación del desempeño es importante en la organización debido a que esta fomenta la competitividad en la organización, así como la optimización de recursos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa de manera oportuna”.

A su vez, GUEVARA [29] “menciona la importancia de la evaluación de desempeño radica en las herramientas que proporcionan a la organización, en si es fundamental en las empresas por el hecho de que busca la optimización de recursos”.

[29] “Otro aspecto a resaltar indica la importancia de la evaluación del desempeño en la organización debido a que proporciona a la empresa los ejes para adentrarse en un camino de competitividad a nivel empresarial como de mercado”. Por tales motivos, es fundamental que en la empresa exista un proceso de evaluación de desempeño, con el objeto de que la organización se

reoriente hacia sus objetivos de manera óptima y valiéndose de las herramientas que proporciona la evaluación.

Tomando como referencia los conceptos estudiados se consigue establecer la estructura de la evaluación del desempeño, la cual está conformada por tres elementos de suma importancia como lo son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y los elementos subjetivos del calificador”.

Según GUEVARA [29] “Existen una serie de elementos comunes que tienen una relación al momento de evaluar el desempeño”, entre los más importantes están:

- Los estándares de desempeño;
- Las mediciones del desempeño; y
- Los elementos subjetivos del calificador.

[29] “Cada uno de dichos elementos es de suma importancia en una evaluación de desempeño y los mismos permiten que esta se realice de una manera más adecuada y óptima. Estos tres elementos son fundamentales para poder realizar una evaluación de desempeño adecuada y apegada a la realidad de la empresa y el desarrollo de sus trabajadores”.

#### **2.2.4.3. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Según SUM [26] “La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos”.

El autor AAMODT [68] “explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño”.

[26] “Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales”.

#### **2.2.4.4. Beneficios de la evaluación de desempeño**

CHIAVENATO [69] “explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo”. Los principales beneficiarios son.

- Beneficios para el gerente

[26] “Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño”.

- Beneficios para el subordinado

[26] “Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales”.

- Beneficios para la organización

[26] “Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución del cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo)”.

#### 2.2.4.5. Desempeño Laboral de un Ingeniero Industrial

Según MORALES [30] “Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Adicionalmente MORALES [30] indica “el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el Ingeniero Industrial y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada”.

#### 2.2.5. La carrera de ingeniería industrial

La ingeniería industrial es una de las ramas que más amplias de esta ciencia. Ofrece posibilidades de desarrollarse en distintas etapas y sectores de la industria.

La Ingeniería Industrial busca formar profesional que busquen la calidad en los procesos de producción en los procesos industriales en favor de las

organizaciones de los distintos sectores. También pueden operar el área financiera con el fin de optimizar la calidad, productividad y flexibilidad de las operaciones de las empresas.

### **2.2.5.1. Evolución de Ingeniería Industrial**

Aunque se cree que su origen se dio con la revolución industrial, muchas de las técnicas de la ingeniería industrial se remontan a la revolución agrícola ocurrida en Gran Bretaña en el siglo XVIII. Por esos años, se utilizaron técnicas para optimizar la productividad de las actividades económicas rurales. Por ejemplo: Se crearon sistemas de cultivo más complejos, se perfeccionaron las técnicas de cultivo y se reorganizó la explotación de las tierras.

La revolución agrícola tuvo gran influencia y su consecuencia fue la revolución industrial. Es en este periodo el cual es considerado el epicentro del nacimiento de la Ingeniería Industrial. A partir de esta época, se crean técnicas orientadas a aplicarse de manera analítica y ser complementadas con la experiencia de los grupos sociales. El arquitecto francés Jean Perronet desarrolló el concepto de ingeniería industrial y empezó a estudiar ciclos de trabajo en el sector de la construcción. Esto ocurrió en 1760. Para 1793, en Estados Unidos, Eli Whitney implementó una línea de montaje, utilizando partes intercambiables de producción.

Sin embargo, recién a inicios del siglo XX las técnicas de la Ingeniería Industrial empezaron a tomar auge en Estados Unidos y han sido compartidas con la mayoría de países a nivel mundial. Estas técnicas siempre buscan aumentar la productividad y la competitividad de los países, así como mejorar los estándares de vida de la sociedad.

### **2.2.5.2. Perfil de profesional del Ingeniero industrial**

Según la Universidad Continental [24] “El ingeniero industrial elabora estratégicamente sistemas eficientes al interior de una empresa y optimiza sus procesos productivos. El orden, la simplificación y la claridad en sus objetivos son sus secretos para dominar la industria”.

Un ingeniero industrial es considerado un "todo terreno", ya que puede ayudar en el área financiera, en el área de gestión, en el área tecnológica, o en el área de procesos productivos, entre otras labores. Un ingeniero industrial también puede realizar labores de logística, marketing, economía, operaciones, entre otras.

[24] Un ingeniero industrial amplía sus conocimientos tecnológicos, domina herramientas estadísticas y desarrolla habilidades en gerencia de producción, optimización de recursos, control de calidad, logística, reducción de desperdicios, manejo de costos y sistemas de información.

[24] Elabora y desarrolla sistemas eficientes al interior de una empresa, organizando los recursos que intervienen en el proceso productivo: humanos, naturales, financieros.

### **2.2.5.3. Perfil del Egresado**

Según la Universidad Continental [24] "Describe lo que se espera que los estudiantes de Ingeniería Industrial sepan y sean capaces de hacer al momento de la graduación. Los resultados del estudiante se refieren a las habilidades, conocimientos y comportamientos que adquieren a lo largo de su progreso en el programa". Como egresado de Ingeniería Industrial:

**Conocimientos de Ingeniería:** Capacidad de aplicar conocimientos de matemáticas, ciencias e ingeniería para lograr los objetivos deseados.

**Experimentación:** Capacidad de diseñar y realizar experimentos, así como analizar e interpretar los resultados.

**Diseño y Desarrollo de Soluciones:** Capacidad de diseñar los componentes que forman un proceso o un sistema para lograr los objetivos deseados, dentro de las restricciones planteadas.

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de desenvolverse como individuo, miembro o líder en diversos equipos, y en entornos multidisciplinarios.

**Análisis de Problemas:** Capacidad de diagnosticar, identificar y resolver problemas que afectan a las organizaciones.

**Ética:** Capacidad de comprender e interiorizar su responsabilidad profesional y ética en su vida diaria.

**Comunicación:** Capacidad de comunicarse en forma verbal y escrita eficazmente.

**Medio Ambiente y Sostenibilidad:** Capacidad de comprender e interiorizar el impacto ambiental de las soluciones de ingeniería en un contexto global, económico y social.

**Aprendizaje Permanente:** Capacidad de reconocer la necesidad del aprendizaje permanente para mantener su competitividad y su empleabilidad.

**El Ingeniero y la Sociedad:** Capacidad de reconocer la importancia de los temas contemporáneos para la práctica profesional en ingeniería.

**Uso de Herramientas Modernas:** Habilidad para usar metodologías, skills, y herramientas modernas de ingeniería necesarias para la práctica de su carrera profesional.

**Gestión de Proyectos:** Habilidad de mostrar conocimientos y la comprensión de los elementos de gestión en ingeniería y la toma de decisiones económicas para aplicarlas en su centro laboral, como miembro y líder de un grupo de personas (equipo), para gestionar proyectos en entornos variados.

#### **2.2.5.4. Perfil Ocupacional**

El Ingeniero Industrial y tomando como referencia a la Universidad Continental [24] podrá desempeñarse como:

- Gerente o Jefe de Planeamiento
- Jefe de Seguridad Industrial
- Gerente o Jefe de Operaciones
- Director de Calidad

- Gerente o Jefe de Producción
- Gerente o Jefe de logística
- Docencia y Consultoría
- Gerente administrativo y de recursos humanos
- Director de Ingeniería Industrial
- Investigación y desarrollo.

### **2.2.6. Programa Gente que Trabaja**

Según la UNIVERSIDAD CONTINENTAL [84], “La modalidad de Pregrado semipresencial para gente que trabaja fomenta el uso inteligente del tiempo (*smart time*). Esta flexibilidad, sin embargo, no implica que sean más fáciles de aprobar que la modalidad presencial. Son propuestas alternativas que mantienen la calidad y el compromiso de la Universidad Continental. Además, está dirigida a adultos que, si bien aprovechan las ventajas de la tecnología para simplificar sus vidas, no necesariamente hacen uso de ella para aprender”.

[84], “Los estudiantes de este programa tienen el potencial de convertirse en los profesionales más proactivos y versátiles si les enseñamos cómo aprender de diversas formas y cómo trabajar en equipos multidisciplinarios. Por ello, fomentamos el trabajo colaborativo y la mentalidad emprendedora, entendida esta última como la capacidad de innovar, de tener iniciativa, liderazgo personal, perseverancia e interés por crear valor en todo proyecto o actividad que se emprende. Esto en un entorno multinivel, multimodal y multicampus”.

[84], Tan importante como el aprendizaje de conocimientos es la adquisición de habilidades y actitudes para afrontar con éxito las exigencias del mundo actual. Los alumnos cuentan con el apoyo de un equipo docente, que destaca por su empatía, experiencia profesional y preparación académica. Además, la tecnología y los espacios formales e informales de nuestros campus están especialmente diseñados para contribuir al trabajo académico e impulsar la innovación.

Nuestra propuesta, sin precedentes en el Perú, se centra no solo en los aspectos cognitivos, sino sobre todo fomenta el proceso de aprendizaje en entornos de interacción horizontales y multidisciplinarios.

En la Universidad Continental se fomenta la mentalidad emprendedora, entendida no exclusivamente como la habilidad para hacer empresa, sino como la capacidad de innovar, de tener iniciativa, liderazgo personal, perseverancia e interés por crear valor en todo proyecto o actividad que emprende. Formamos profesionales que, al aportar con innovación, contribuyen al crecimiento de los entornos en los que se desenvuelven.

[84], Todos los estudiantes llevan cursos obligatorios donde abordan temas de emprendimiento, innovación, iniciativa empresarial e incubación de empresas. Complementariamente, en ciertas carreras hay cursos específicos de elaboración de proyectos. Estas asignaturas los acercan a las herramientas que les permitirán gestionar un emprendimiento, llevar a cabo un emprendimiento o plantear propuestas de emprendimientos. Además, articulamos a distintos actores de la sociedad. Por ejemplo: generamos un círculo virtuoso con el empresariado, que comparte con los alumnos los problemas o deficiencias de sus negocios para que, trabajando en equipo, estos les ofrezcan soluciones innovadoras.

En la organización educativa Continental preparamos a nuestros alumnos para que, al potenciar sus habilidades y capacidades, transformen sus vidas y sus entornos. ¿Cómo lo logramos? Con una propuesta educativa sin precedentes en el Perú que se centra no solo en los aspectos cognitivos, sino que sobre todo fomenta el proceso de aprendizaje en espacios de interacción horizontales.

Buscamos que planteen, inicien, desarrollen y culminen con éxito proyectos sociales que generen impactos positivos en los campos social, cultural, económico y ambiental. Que visiten comunidades, identifiquen problemáticas y, con ese sentido de transformación desarrollado en las aulas, registren sus necesidades y propongan soluciones creativas y eficientes.

Ejecutar propuestas innovadoras es el primer paso para cambiar una realidad, un contexto, una vida. Nuestros alumnos son cada vez más los artífices de estos cambios.

Los egresados del Programa Gente que Trabaja de Continental tienen dos perfiles claramente definidos.

Están los profesionales que han profundizado en conocimientos que manejaban empíricamente en sus trabajos para, habiendo formalizado sus estudios, poder escalar posiciones y asumir nuevos retos.

Y están aquellos adultos que desean darle un giro a sus vidas, ya sea estudiando una carrera que siempre quisieron seguir pero que, por distintas circunstancias, recién hoy pueden cursar, o que ya cuentan con estudios técnicos o superiores pero que quieren enriquecer sus perfiles profesionales culminando una carrera universitaria adicional.

En ambos casos se trata de profesionales autónomos y decididos que:

- Cuentan con espíritu innovador y emprendedor.
- Poseen habilidades de liderazgo.
- Son capaces de trabajar en entornos cambiantes, siempre organizando y planificando eficientemente el tiempo.
- Mantienen el equilibrio emocional, la seguridad y la objetividad en la toma de decisiones.
- Generan impactos positivos en la sociedad.

#### **2.2.6.1. Plan de Estudios de una Carrera Profesional 2015 de ingeniería industrial de la Universidad Continental**

Cuando la palabra 'currículo' (plan de estudios), según la UNIVERSIDAD CONTINENTAL; "al contexto de la educación, comprende todas las actividades que los estudiantes llevan a cabo, especialmente aquellas que deben realizar para terminar el curso. El currículo o plan de estudios es el camino que deben seguir. No es únicamente el contenido, sino el programa, es el curso que deben completar para alcanzar el éxito. Esto también incluye las actividades realizadas fuera del aula de clases, en el campo de deportes o durante cualquier período de tiempo libre que les proporcione la universidad o instituto de capacitación".



Figura 1 Plan de estudio de la carrera profesional.

Según ROGERS y OTROS [25] “La mayoría de las definiciones del plan de estudios se refieren a todo aquel aprendizaje que ha sido planificado y dirigido por la institución educativa, tanto en grupos como individualmente, fuera, o dentro de la institución. El elemento fundamental que comparten todas estas definiciones es que el plan de estudios equivale al conjunto de actividades realizadas por los estudiantes, más que por los docentes. Ciertamente el trabajo del docente no se lleva a cabo aisladamente. El plan de estudios es el proceso por medio del cual los estudiantes aprenden concreta y activamente”.

[25] “El plan de estudios, según notan muchos autores como Kelly (1989), es un área de estudio muy amplia. No sólo abarca el contenido, sino también los métodos de enseñanza y de aprendizaje. Asimismo, abarca las metas y objetivos que se propone alcanzar, así como la manera en que su efectividad puede ser medida”.

[25] “Todos estos elementos están relacionados con el trabajo de curso realizado dentro del programa de educación o capacitación. Sin embargo, el plan de estudios va más allá de las actividades realizadas en el aula y de las tareas establecidas por el docente. También incluye el contexto en el cual el aprendizaje se lleva a cabo”.

[25] “Elementos tales como este forman parte del plan de estudios. Estos a veces son denominados el 'plan de estudios oculto' porque raramente se habla de ellos, como tampoco se debate al respecto, o se les planifica, sin embargo, se trata de elementos reales”.

A continuación, se muestra un cuadro con el Plan de Estudios 2015 y la Malla Curricular 2018 de la Carrera Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental.

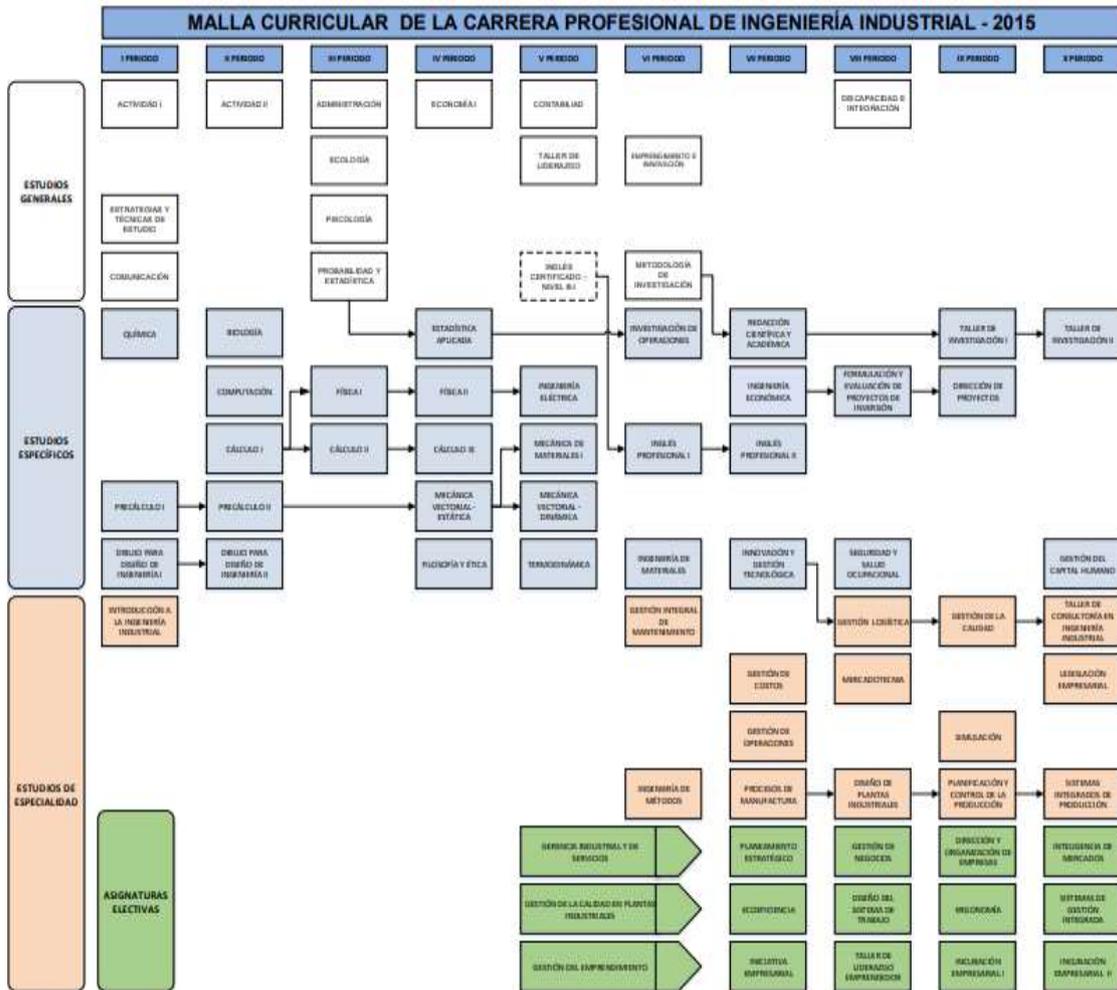


Figura 2. Plan de estudios 2015 de la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental [24]



10. El ingeniero y la sociedad
11. Gestión de proyectos
12. Diseño y desarrollo de soluciones
13. Análisis de problemas
14. Uso de herramientas modernas



**Figura 4.** Plan de estudios 2018 de la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental [24]

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. METODO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

En el presente estudio se aplicará el método de investigación de tipo Descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2001) estas investigaciones se llevan a cabo cuando el objetivo es describir situaciones específicas, es decir, la manera en que se manifiesta un fenómeno en particular. Debido a que el tema que estudiaremos pretende identificar y describir las habilidades blandas más relevantes en las organizaciones y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de Ingeniería Industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental, consideramos pertinente utilizar este tipo de estudio.

El alcance será la información documentaria desarrollada por distintos investigadores a nivel local y regional sobre la existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral.

#### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

##### **3.2.1. Diseño general**

El presente estudio es un Diseño No Experimental

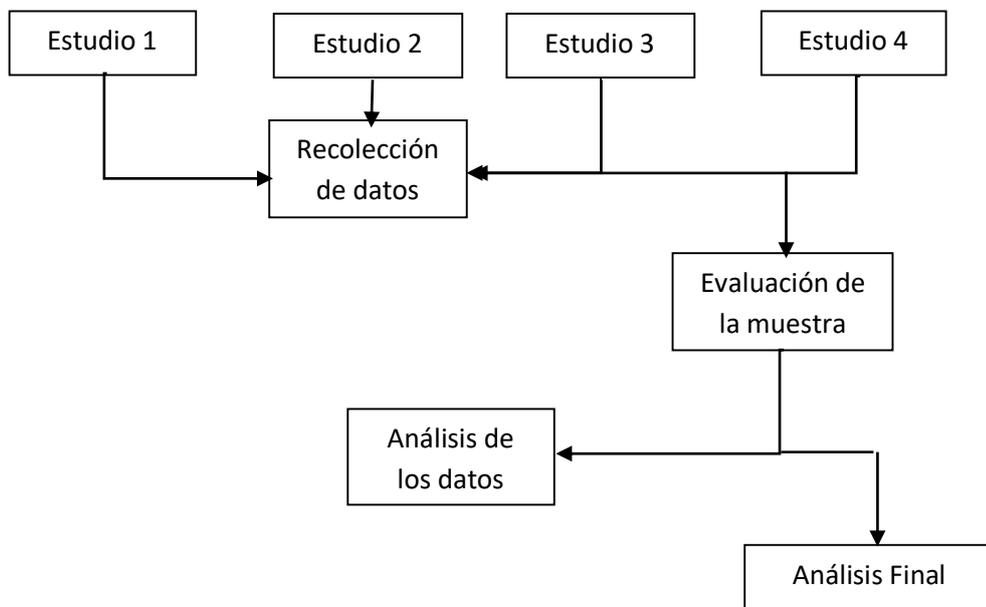
### 3.2.2. Diseño específico

El presente estudio tiene un Diseño descriptivo, ya que se recoge información de investigaciones indexadas, libros publicados y literatura especializada; estos recursos se utilizarán para analizar el grado del desarrollo de habilidades blandas.

### 3.2.3. Estrategias de recolección de datos

Para el exitoso recojo de datos de esta investigación, se determinó el diseño metodológico e instrumentos a utilizar, al ser el presente estudio una investigación descriptiva, los recursos serán los trabajos de investigación, papers en revistas indexadas, libros, entrevistas, videos y otros relacionados al tema de habilidades blandas.

Al momento de ingresar al campo de estudio, desde el momento que observamos los distintos estudios realizados, empezamos a recolectar y analizar los datos, es por ello que el muestreo, recolección y análisis resultan actividades casi paralelas, la cual se representa en la figura 5.



**Figura 5.** Tipo de recolección de datos: Estudios

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **4.1. RESULTADOS**

##### **4.1.1. Listado resultante de habilidades blandas identificadas en el presente estudio**

Son numerosos y diversos los tipos de habilidades blandas que se han identificado en el proceso de recolección y análisis de los diferentes estudios, investigaciones y trabajos estudiados, sin embargo, se reconocen algunas que se presentan repetidamente ya sea por su trascendencia o necesidad en las diferentes organizaciones de la actualidad.

Cada una de las siguientes habilidades presentadas a continuación son demandadas en las organizaciones y presentamos las opiniones de diferentes autores del porqué de su importancia y aportamos un punto de vista desde la mirada del estudiante del Programa Gente que Trabaja de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Continental.

El Banco Interamericano de Desarrollo en su informe (BID, 2017) considera que, “en la actualidad con la Cuarta Revolución Industrial, que se encuentra marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas que cambiarán al mundo tal como lo conocemos y que impondrá cambios permanentes y rápidos que traerán consigo nuevos retos se hace necesario

contar en las empresas con empleados que dominen los conocimientos duros, que den soluciones a problemas técnicos y científicos; pero también deben enfrentar crisis e imprevistos que se presentan en el día a día y que se resuelven con la suma de **habilidades blandas**, aquellas que están relacionadas a las emociones, señalando que uno de los retos primordiales es cómo preparar a los trabajadores de hoy para los empleos de mañana”.

#### **4.1.1.1. Adaptación**

MANRIQUE y OTROS [8], lo define como “la habilidad de adaptarse a los cambios que pueden darse en el ámbito laboral, aceptar las cosas nuevas y presenta capacidades para aprender rápidamente. Además, demostrar la habilidad de implementar soluciones distintas partiendo de la creatividad”

Por otro lado, VALLEJO [14] menciona, “la adaptación varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en un mismo individuo. Esta variación de la adaptación se da dentro de un Continuum y corresponde más a grados que a tipos. Una buena adaptación denota “Salud Mental” (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida)”.

VALLEJO [14] concluye, “el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con las metas establecidas por la organización”

Según OSORIO [15] “la adaptación es ser flexible, la flexibilidad mental es una capacidad que define un estilo de vida y permite a las personas

adaptarse mejor a las presiones del medio”. Es una capacidad correctiva, que implica la aptitud de revisarse a sí misma, modificarse o reinventarse cuando la lógica o la evidencia indican que estamos equivocados. Nos lleva a dudar sin miedo o a estar dispuestos al cambio, cuando este cambio es razonable o razonado. Esto no significa que se deba negociar con los principios, sino que es el proceso por el cual escuchamos, y de verdad al otro, viajamos hacia otro punto de vista y confrontamos esa información con la nuestra. Es una dinámica de observación de uno mismo que nos permite actualizarnos.

Según HERRERA [16] “Aprender a desenvolverse en nuevos escenarios, requiere de gran valor y de una capacidad para evolucionar, para estar en continua formación, y para adquirir nuevos conocimientos y competencias. Diferenciarse de otros individuos socialmente, representa hacer las cosas de una forma distinta, pero no por el placer de buscar otro camino, sino por poner nuestro enfoque en otro punto de vista. Implica ser auténtico, saber que quiero y a donde voy. Es mantenerse abierto a nuevas ideas, alternativas, ver otras opciones, evaluando de vez en cuando lo pasado o ya conocido. Es saber que algunas estrategias no producen los resultados esperados, algo no está siguiendo el camino esperado y es momento de establecer un giro de 360 grados; es ver en las dificultades un desafío y hacer los cambios necesarios. La adaptabilidad te lleva a reconocer cuando algo está funcionando de forma adecuada o no”.

Por otro lado, HERRERA [16] menciona, “para lograr la flexibilidad se debe abandonar, si es conveniente, antiguas costumbres y aprender otras. Estar dispuesto a escuchar las opiniones y recomendaciones que hagan otras personas, y modificar así los hábitos anteriores. Adaptación es respetar las diferentes formas de pensar, no tratar de salirse siempre con la suya, no ser obstinado y no tratar de imponer sus ideas o creencias”.

Según MONTERO y OTROS [70] “Consiste en ser adaptable antes las transformaciones generados en nuestro entorno, no inmovilizar a la monotonía del mundo, sino tener una postura de actitud y aptitud abierta hacia los diferentes tipos de cambios producidos por la evolución y el

querer adaptarse ya sea en costumbres, prácticas o conducta para adquirir estos nuevos conocimientos y aprovechar las ventajas u oportunidades que estos cambios ofrecen de manera que les permita continuar en este proceso de constante evolución. El adaptarse a un cambio no significa desprenderse de sus creencias o costumbres pasadas, sino que se basa en tratar de aprender nuevas técnicas que le generen un bien mayor a futuro”.

Según el autor MARRERO [31] “nos presenta a los componentes de adaptabilidad siendo definido como la “capacidad para identificar y definir los problemas y generar e implementar soluciones efectivas”.

MATUS & GUTIERREZ [32] “evaluaron la adaptación en estudiantes de tecnologías industriales, así mismo estos autores presentan que aproximadamente el 50% de potenciales empleadores indican a la *adaptación* como una habilidad blanda importante que influiría en el desarrollo de sus empresas”.

Por otro lado, GOMEZ-GAMERO [33], “indica que se hace necesario incorporar a personal que esté en condiciones de interactuar con empleados o proveedores y que es prioritario para esta acción desarrollar habilidades blandas, no perdiendo de vista las necesidades del consumidor que varía de forma continua, haciéndose necesario incorporar a empleados que tengan la *facilidad de adaptarse* a los cambios en los negocios”.

Desde nuestra perspectiva, en relación a la habilidad blanda de la ADAPTACION, primero se tiene que identificar y reconocer que el promedio de las personas, estudiantes y empleados de nuestra región prefiere desenvolverse en un entorno estable y seguro, rehuyendo a cualquier tipo de cambios dentro de las organizaciones y a la incertidumbre de las cosas. Sin embargo, en la vida y las organizaciones contemporáneas las personas que tengan esta habilidad tienen una ventaja con respecto a los demás (a pesar que en nuestra región aún no se observa tan evidentemente esto comparado a otras regiones más desarrolladas), es por ello que uno debería buscar acostumbrarse a los cambios y no dejarse someter o arrastrar por nuestros paradigmas y costumbres propias de nuestro entorno que no favorecen a

desarrollar esta habilidad. Lo segundo es que, a partir de lo anterior, las organizaciones deberían fomentar entornos más dinámicos y flexibles, desde las descripciones de puestos hasta las estrategias y objetivos que se formulan cada año en la empresa. Se debe propiciar en la medida de lo posible cambios en la estructura de las organizaciones, nuevos retos, productos y servicios que hagan actuar a los profesionales en constante cambio y puedan ser más flexibles. Por último las nuevas tecnologías, la globalización y las nuevas tendencias obligaran a que los empleados y organizaciones no permanezcan en el status quo si es que no quieren desaparecer.

#### **4.1.1.2. Trabajo en equipo**

Según LAGOS [7] lo define como “Grupo de personas que realiza diferentes tareas y/o funciones con el fin de lograr un objetivo común (sentido de pertenencia al equipo) es un grupo donde los integrantes interactúan entre si, presentan normas internas y distribución de roles. Además, se promueve la participación de todos, fomentando la iniciativa, la creatividad y la comunicación orientada al consenso. Gran parte de los equipos son multidisciplinarios”.

Para HASELBERGER y OTROS [62] “Es la habilidad de construir relaciones, colaboración y cooperación con otras personas. Esto incluye compartir recursos y conocimientos, armonizar intereses y contribuir activamente para alcanzar los objetivos de la organización”.

Por otro lado, OLIVAS y OTROS [17] menciona, al trabajo en equipo como “una habilidad sumamente importante, donde la misma se refiere a un conjunto de estrategias, procedimientos, así como metodologías, las cuales son utilizadas por un grupo de personas con el fin de cumplir las metas planteadas. Esta habilidad se caracteriza por; realizar la integración armónica tanto de las funciones como de actividades realizadas por diversas personas, las responsabilidades son compartidas por todos los miembros del equipo, las actividades que se desarrollen deben de hacerse de manera coordinada, puesto que el trabajo en equipo se basa en complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso de todos los miembros de un

equipo. Los proyectos que son planificados deben de apuntar a un objetivo en común para todos los del equipo”.

Según MONTERO y OTROS [70] “Son tácticas que un grupo de personas adoptan para un proceso que conduce a una determinación de tareas llegadas al grupo con el fin de cumplir las metas planteadas. Este atributo se caracteriza por determinar la unión armónica tanto en el procedimiento de las funciones como de actividades realizadas por diversas personas, las responsabilidades son compartidas por todos los miembros del equipo, las actividades que se desarrollen deben de hacerse de manera coordinada, puesto que el trabajo en equipo se basa en complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso de todos los miembros de un equipo”.

En un estudio desarrollado en España por FIDALGO y OTROS [34] “se evaluó las competencias de trabajo en equipo, este trabajo evidencio que el alumnado accede a la universidad sin conocimientos suficientes sobre la competencia de trabajo en equipo, que no se les ha formado ni evaluado en dicha competencia. Así mismo, se reconoce que el trabajo en equipo es una de las competencias más demandadas por los empleadores”.

Sin embargo, según FIDALGO y OTROS [34] “la aplicación del trabajo en equipo en el entorno académico se suele realizar en modelo caja negra” es decir, “lo más habitual es que no se evalúe la propia competencia de trabajo en equipo y que únicamente se califique el resultado del trabajo en función de su calidad y una vez finalizado. En ese caso, se deja a los alumnos que desarrollen la competencia de trabajo en equipo por mera exposición o inmersión en un equipo”.

Para los autores GIL y SANCHEZ [35] “presenta claras definiciones de la eficacia del trabajo en equipo, los equipos están presentes en todos los ámbitos de un trabajo, se producen diariamente intercambios de habilidades duras y blandas. Pero grupos de personas no siempre funcionan de forma armoniosa. Uno de los principales objetivos es justamente dilucidar cómo hacer para que se produzcan situaciones ideales de trabajo en equipo. Esto es, cómo convertir un “equipo de

expertos” en un equipo experto”. Es importante no olvidar que cada persona posee habilidades que cooperaran con el desarrollo de su equipo, así como de la organización”.

Acosta et al. 2010, realizó una evaluación del trabajo en equipo, “como una buena práctica organizacional, concluyendo que cuando los equipos perciben que la organización implementa prácticas organizacionales saludables, el compromiso de trabajo en equipo se incrementa”. Por tanto, la confianza organizacional constituye un elemento esencial para sentirse bien en el trabajo.

Para que exista un TRABAJO EN EQUIPO en un grupo de personas que se desenvuelven en un entorno laboral, se deben presentar dos condiciones o aspectos, uno técnico relacionado con los sistemas de trabajo y uno emocional que se considera más importante que son los Valores que guían al equipo. Si no existen valores que se comparten dentro del equipo entonces estaríamos hablando de un Grupo de Trabajo. Estos valores que deben ser compartidos por los integrantes del equipo pueden ser la Generosidad, la Humildad, el Entusiasmo, la Confianza y el Compromiso. Los valores permitirán que un equipo rinda de una manera superlativa en pos de los objetivos y metas planteados. En el contexto en el que nos desenvolvemos, esta habilidad blanda debe ser desarrollada desde la universidad a través de dinámicas y metodologías experienciales que simulen los distintos panoramas y situaciones que pueden presentarse en las organizaciones de la actualidad.

#### **4.1.1.3. Liderazgo**

Según OLIVAS

y OTROS [17] “liderazgo es el arte de comandar, motivar y conducir personas para que trabajen de forma entusiástica y así cumplir un objetivo común. Se dice que el liderazgo implica a más de una persona, al líder y quienes lo apoyan y permiten que desarrolle su posición de forma eficiente. Existen dos clasificaciones de liderazgo, el liderazgo informal, el cual ocurre cuando de forma natural o espontánea emerge un líder dentro de un grupo de personas. Por otra parte, el liderazgo formal es cuando un líder es escogido por una organización o empresa para dirigir la misma”.

[17] “También se considera que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar y ejercitar, no necesariamente se debe tener de nacimiento, sin embargo algunas personas si tiene aptitudes de líder de forma natural. Algunas de las características que un líder debe tener son; disciplina, inteligencia, carisma, integridad, paciencia, respeto, buena comunicación, conocimiento, ser visionario, y sobre todo, capacidad para influir sobre los demás”.

Según VIVEROS [63] “el liderazgo es el ejercicio del mando, lo cual se convierte en la satisfacción del equipo, por el cumplimiento de los objetivos”.

Para GOFFEE y JONES [64] “el liderazgo es considerado como la capacidad de ejercer poder sobre otros. El líder es aquello que tiene la capacidad de influir en otros y captar la atención, los líderes auténticos primero deben ganarse al menos una aceptación mínima como miembro de sus organizaciones”.

Otra perspectiva moderna de liderazgo nos presenta NOVOA [18] donde se refiere al liderazgo como “aquel fenómeno que ocurre cuando una persona logra resonar con sus seguidores alrededor de una visión compartida, y a partir de eso, se crea entre ellos una particular relación que convierte al líder en el principal facilitador para que su equipo logre alcanzar los objetivos que se determinan”.

[18] “Convertirse en un líder, se dice, es algo posible. No es necesario haber nacido y seguir siendo de esta manera. Para que la persona encargada de gerencia logre convertirse en líder, tal individuo deberá estar presto a un proceso de transformación en su persona que le permita establecer de forma genuina, algunos valores importantes en el desarrollo de un equipo, tales como: confianza, ambición, seguridad, amor (propio y a los otros), y compasión. De esta forma, cuando de forma verdadera, el líder logra vivir tales emociones, se generan emociones resonantes en el equipo de trabajo a su cargo (confianza, ambición, seguridad, etcétera)”.

Es la persona que tiene la habilidad de motivar a los demás para que su trabajo sea más eficaz. Según MONTERO y OTROS [70] “Para hacer liderazgo se tiene un grupo de personas que el líder guía y quienes lo apoyan y permiten que desarrolle su posición de forma eficiente. Existen dos clasificaciones de liderazgo, el liderazgo informal, el cual ocurre cuando de forma natural o espontánea emerge un líder dentro de un grupo de personas. Por otra parte, el liderazgo formal es cuando un líder es escogido por una organización o empresa para dirigir la misma”.

GANGA & NAVARRETE [36], “realizaron un análisis de los aspectos que influyen al líder, concluyendo que el liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. Asimismo, se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos de diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes con la finalidad de ejercer sus atribuciones y de conseguir resultados eficientes para las organizaciones, pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en que les corresponde desempeñarse”.

PEIRO y RODRIGUEZ [37], “realizaron un estudio teniendo como eje el papel del liderazgo en la promoción de la salud organizacional y laboral; este estudio indica que los líderes desempeñan un papel como ingenieros del clima afectivo, contribuyendo a la configuración de emociones y respuestas afectivas compartidas, influenciando en las respuestas emocionales del grupo mediante la interacción y los procesos de contagio”.

En otro estudio realizado por PERALTA y PEROSO, refieren que “el liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, así como el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral”.

Por último Bernard et al. 2007, cita que, “los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse. Ésta es una tarea

del liderazgo transformacional. A diferencia del líder transaccional, quien practica el reforzamiento contingente de los seguidores, el liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores”.

Considerando lo citado anteriormente por los autores utilizados en el presente estudio y lo percibido de manera general por los medios de comunicación, en los últimos años la palabra LIDERAZGO ha sido usada de manera muy repetitiva y sin mucho control, por lo que ha perdido cierto valor. El verdadero Liderazgo es fundamental para el éxito de las organizaciones y para conseguir los objetivos de las empresas. Esta habilidad debe ser desarrollada desde la universidad, al igual que el Trabajo en Equipo se debe fomentar el uso de dinámicas y metodologías para desarrollar el Liderazgo. Se tiene claro que dentro de un Equipo de Trabajo debe haber un líder que sea el que dirija al equipo al logro de las metas de la organización, pero además este líder debe tener vocación para servir a su equipo, un líder está hecho para servir a sus integrantes, brindar las herramientas, facilidades y condiciones para que su equipo pueda rendir de manera óptima. Por otro lado, el líder debe transmitir confianza y dejar hacer brillar a los demás integrantes del equipo. Por último, se puede decir que no todos pueden ser líderes, pero cualquiera puede serlo. Es solo una decisión.

#### **4.1.1.4. Toma de decisiones y manejo de conflictos**

Según COLMENARES [19] “La toma de decisiones es una habilidad clave en el lugar de trabajo, y es particularmente importante si desea ser un empresario eficaz. Si usted está decidiendo qué persona contratar, qué proveedor usar, o qué estrategia seguir, la capacidad para tomar una buena decisión con la información disponible es vital”.

Para HASELBERGER y OTROS [62] “es la habilidad de tomar decisiones para lograr los objetivos rápida y proactivamente. Ser capaz de usar la información relevante y escoger la mejor alternativa”.

Por otro lado, el manejo de conflictos según la RAE [47] “hace referencia a la eficacia como la agilidad para dar soluciones a problemas que son detectados en un momento y contexto determinado.

Iniciando para ello acciones, tácticas y demás aspectos necesarios que tengan sentido para solucionar los problemas. Al ejecutar las acciones correctivas se debe de actuar de una manera proactiva, pensando en las dificultades y repercusiones que se puedan presentar. Esta habilidad se puede complementar con otras como los son la toma de decisiones, trabajo en equipo y flexibilidad”.

Para OLIVAS y OTROS [17] “Es sumamente importante durante la ejecución de los procesos para llevar a cabo un proyecto surge un problema, que de una u otra manera detiene todo el proceso y es necesario plantear una solución que permita seguir avanzando para poder cumplir con los objetivos. Un problema que presenta esta habilidad es que en muchos casos se requiere de mucha experiencia hacia el tema que se le pretende dar una solución, para con ello dar la mejor alternativa de solución. Dejando esto exenta a muchas personas de contar con la misma”.

Según MONTERO y OTROS [70] “La misma se basa en la extracción de la información necesaria dentro de un mensaje, esto como resultado de una atención adecuada durante la recepción del mensaje para posteriormente presentar una retroalimentación con los datos más relevantes. Esta habilidad se caracteriza por ser importante en la resolución de conflictos, logrando localizar el problema a solucionar en medio del caos o el escudriñar factores de éxito o fracaso dentro de una idea presentada”.

Uno de los panoramas laborales que más incluyen a esta habilidad blanda, es la resolución de conflictos ambientales, DEL MORAL y PEDREGAL [37] “indican que al poner de relieve la inexistencia de una perspectiva única, no se pretende desembocar en algún tipo de planteamiento relativista. Más bien se trata de subrayar que el proceso de toma de decisiones en materia de política ambiental debe incluir diálogo entre los que tienen intereses legítimos en el tema y se sienten comprometidos en su solución. Se trata de subrayar, también, que el propio proceso de toma de decisión puede ser tan importante como la decisión que finalmente se alcance”.

[37] “La diversidad de perspectivas y su posible conflicto no es un accidente desafortunado que puede ser eliminado por una ciencia social o natural más precisa, sino que es inherente al carácter de los sistemas complejos., entendiéndose que el manejo de conflictos es un sistema complejo de resolución”.

Marzo et al. 2006, en su publicación “Las competencias profesionales demandadas por las empresas: el caso de los ingenieros, hace hincapié de que la habilidad blanda definida como toma de decisiones es importante en la valoración de competencias adquiridas/requeridas por los egresados, así como un elemento importante en las percepciones de las empresas sobre lo requerido en el trabajo”.

Por último, Viles et al. 2014, cita “el conflicto en el equipo puede afectar al trabajo del equipo, especialmente cuando no se gestiona bien; así mismo concluye que la existencia de conflicto durante el desarrollo del trabajo en equipo conduce a un peor desempeño en general a en todos los procesos operativos. Una vez más, los resultados obtenidos ratifican la teoría acerca de las situaciones conflictivas dentro de los equipos”.

Tomando en cuenta lo mencionado por los autores citados, la TOMA DE DECISIONES requiere de tener la información necesaria, adecuada y de manera oportuna para realizarlo eficazmente. Ahora bien, el grado de complejidad de la toma de decisiones dependerá del puesto y responsabilidades que tenga el personal de la organización, es por ello que el personal debe desarrollar esta habilidad desde decisiones simples y demostrar su capacidad para utilizar las herramientas de las que dispone para realizar una buena toma de decisiones. Por último existen diversas metodologías y técnicas para la toma de decisiones (Brain Storming, Espina de pescado, Diagrama de Pareto, etc.) que puede facilitar el proceso dentro de las responsabilidades de cada profesional y por otro lado los estudiantes de las universidades deben propiciar la casuística dentro de talleres que brinda la universidad para desarrollar esta habilidad.

Por otro lado, el MANEJO DE CONFLICTOS es una habilidad que requiere que la persona tenga una Inteligencia Emocional desarrollada que permita entender los requerimientos de los demás y controlar cualquier reacción o impulso que

perjudique la resolución de un conflicto. Esta habilidad permite encontrar una situación donde se logre el GANAR-GANAR para las partes involucradas y donde se demuestra el gran beneficio que se puede lograr al evitar estos conflictos, es por ello la importancia de esta habilidad dentro de las organizaciones y la demanda requerida por estas. Por ultimo las universidades deben promover el desarrollo de talleres y dinámicas con un perfil casuístico y practico con los estudiantes para desarrollar esta habilidad en la carrera.

#### **4.1.1.5. Comunicación Efectiva:**

Según GALLEGO y OTROS [65] “la comunicación es el proceso de relación entre dos personas, donde se produce un intercambio de información. Podemos definir la comunicación interpersonal como la interacción reciproca que se produce entre dos o más interlocutores en el marco de secuencias de comportamiento verbal y no verbal”

Según OLIVAS OTROS [17] “Consiste en tener la facilidad de presentar puntos de vista, inquietudes, problemas o ideas sin dificultad de entendimiento para los receptores del mensaje. Resulta útil en situaciones de creación de productos, al expresar contraposiciones, estructuración de procesos complejos, capacitaciones, entre otros”.

Para ASENSI [20] “La comunicación efectiva o asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”.

[20] “Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados”.

Según MONTERO y OTROS [70] “La misma se basa en la extracción de la información necesaria dentro de un mensaje, esto como resultado de una atención adecuada durante la recepción del mensaje para posteriormente presentar una retroalimentación con los datos más relevantes. Esta habilidad se caracteriza por ser importante en la resolución de conflictos, logrando localizar el problema a solucionar en medio del caos o el escudriñar factores de éxito o fracaso dentro de una idea presentada”.

En la investigación descriptiva realizada por BERMUDEZ y GONZALEZ [39] “se concluye que el concepto de competencia comunicativa se concibe hoy en día con una visión holística e integradora, alejado de posturas mecanicistas y rígidas, para dar paso a una multifactorial y necesariamente subjetiva o por lo menos flexible, que actúa como elemento clave en el establecimiento de las relaciones grupales para conformar y fortalecer el tejido social”.

Además, [39] “En lo organizacional, la competencia comunicativa es el producto del quehacer diario, de la adaptabilidad de esa práctica y de la capacidad de interpretar pensamientos, sentimientos y objetivos de seres humanos que reciben, interpretan y reaccionan ante un conjunto de mensajes. Partiendo de que la competencia es el requisito principal para el establecimiento de un proceso de comunicación efectivo (si los miembros de una comunidad poseen habilidades en esa área el proceso será más fluido) la competencia comunicativa es, en el ámbito de las organizaciones, un instrumento para el cambio, siempre y cuando sirvan a sus integrantes para la búsqueda de soluciones a los problemas, para ejercer su rol eficientemente, así como para fomentar y fortalecer la cultura organizacional a través de la retroalimentación constante”.

CUERVO [42], también refiere “que en el caso de comunicación efectiva en redes (online), cada organización tiene sus objetivos de comunicación y sus públicos objetivos, es casi imposible asumir que pueda tener una *forma efectiva de comunicarse* sin un componente online. Hoy la gente acude a Internet para conocer más sobre una empresa o producto, investiga y compara precios antes de ir al centro

comercial y, sin ninguna duda, lee opiniones de otros acerca de esa empresa y sus productos”. Por tanto, se reconoce lo importante de las redes sociales en la actualidad, y como están interacciones virtuales influyen en el desarrollo de un determinado producto.

Así mismo, el autor refiere que planificar es por su parte [42] “la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados”.

Todas las organizaciones coinciden en que un personal debe tener la habilidad de COMUNICAR EFECTIVAMENTE, los distintos autores citados hacen referencia a su importancia dentro del desenvolvimiento de las actividades de una organización. Además, esta habilidad está relacionada de manera transversal con las demás habilidades descritas en esta investigación, sobre todo con la de Manejo de Conflictos, se requiere de una alta capacidad de Comunicación Efectiva para poder resolver situaciones conflictivas que puedan presentarse dentro de la organización. Por ello el profesional debe saber comunicar sus inquietudes, requerimientos y aportes en su organización y dentro de su equipo de trabajo. Dentro de un entorno estudiantil de universidad, esta habilidad no está sometida a ambientes conflictivos, tensos o propios de las exigencias que se presentan en las organizaciones, es por ello que el profesional cuando empieza a desenvolverse y convivir en un ambiente laboral, frecuentemente carece de esta habilidad para poder desarrollar sus funciones de manera óptima. Por lo tanto, la importancia de promover y ejercitar la comunicación Efectiva dentro de las aulas universitarias utilizando distintas herramientas y metodologías para preparar de manera adecuada a los egresados de las universidades y satisfacer los requerimientos de las empresas de la actualidad.

#### 4.1.1.6. Autorregulación

Estamos ante uno de las más importantes habilidades blandas, ya que de nada sirve reconocer nuestros sentimientos emociones y demás skills, si no podemos direccionarlas de forma adaptativa. La autorregulación emocional encerraría el proceso general de autorregulación mental (psicología), el cual es un mecanismo del ser humano que le permite mantener constante el balance psicológico. Para ello necesita de un sistema de feedback de control que le permita mantener el estatus en relación a una señal de control.

Según BERMUDEZ [21] “Es la capacidad para encontrar el equilibrio ejerciendo control sobre sus propias emociones, pensamientos, impulsos o comportamientos de forma coherente a su criterio”.

Adicionalmente BERMUDEZ [21] “también se le conoce como autocontrol a las habilidades para gestionar de forma precisa la manifestación de nuestras emociones, es decir, tener la habilidad para expresar o controlarlas en función de lo que consideremos más adecuado según las situaciones dadas.

Por otro lado ARANA [22] indica, “el control comprende distintas esferas de aprendizaje de la persona, tales como: la conducta, sentimientos y emociones, así por ejemplo, se entiende por autocontrol emocional el que conlleva la regulación de la persona en lo que atañe a las emociones; sin embargo previo al control de las emociones se requiere controlar el pensamiento ya que éste incide sobre el control de emociones; se tiene entonces el resultado de que, si un individuo desarrolla la habilidad de controlar los pensamientos podrá controlar indirectamente las emociones y sentimientos. También apuntan que, cuando el sistema de autorregulación está trabajando de forma adecuada, se llega a conseguir el autodominio, esta persona podrá educarse y mantener la claridad de ideas, calma y serenidad, necesarias para afrontar las demandas a las que diariamente se vea sometida”.

BONANO expone “un modelo de autorregulación emocional que se centra en el control, anticipación y exploración del homeostasis emocional. La homeostasis emocional se conceptualizaría en términos de metas de referencia pertenecientes a frecuencias, intensidades o duraciones ideales de canales experienciales, expresivos o fisiológicos de respuestas emocionales”.

En este sentido, VALLES & VALLES (2003) “señalan que puesto que las emociones tienen tres niveles de expresión (conductual, cognitivo y psicofisiológico) la regulación del comportamiento emocional afectará a estos tres sistemas de respuesta”. Por tanto, la autorregulación emocional no sería sino un sistema de control que supervisaría que nuestra experiencia emocional se ajustase a nuestras metas de referencia.

AGUILO, et al. (2014), Presenta los resultados de su estudio “Sistemas de Autorregulación Ética en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), los lleva a concluir que, mediante mecanismos de autorregulación, principalmente los códigos de conducta y las certificaciones de buenas prácticas, un número creciente de entidades están desarrollando estándares y normas comunes para atender y canalizar oportunamente la emergente exigencia de transparencia y responsabilidad ante los grupos de interés. No obstante, se observa gran disparidad en sus usos, distribución geográfica y contenidos. Finalmente se formula una propuesta integradora de las distintas variables utilizadas en la evaluación de la gestión ética por parte de los principales sistemas de certificación analizados. Así mismo definen que en conjunto los mecanismos más utilizados hasta el momento son los denominados de autorregulación, principalmente las certificaciones de buenas prácticas y los códigos éticos o de conducta. Concretamente, mediante estrategias de colaboración, un número creciente de entidades están desarrollando estándares y normas comunes para canalizar su responsabilidad frente a sus grupos de interés. No cabe duda de que la transparencia interna, la rendición de resultados y la existencia de un código explícito de buenas prácticas, además de mejorarla credibilidad social, constituyen estrategias importantes en la mejora de la gobernanza”.

Por último, OTERO, (2008), refiere que, “la autorregulación es casi siempre el resultado de la experiencia. Los procedimientos y las propias normas son bastante flexibles, lo que permite realizar las adaptaciones necesarias en función de los nuevos conocimientos y aspiraciones”.

Para desarrollar la habilidad de la AUTORREGULACION se necesita tener una Inteligencia Emocional elevada, ya que está directamente relacionada con el control emocional de las personas. Las emociones son un campo que no se consideran dentro del plan curricular de las carreras de ingeniería, sin embargo, el control que tengamos sobre los mismos permitirá que los estudiantes, egresados y profesionales podamos aplicar y desarrollar todas nuestras habilidades cognitivas y además permitirá desenvolvemos y utilizar las otras habilidades blandas. De ahí su importancia en desarrollar esta habilidad a través de procesos de Coaching o similares que ayuden al estudiante y profesional a autorregularse ante situaciones problemáticas y tensas dentro una organización.

#### **4.1.1.7. Autogestión**

Según MONTERO y OTROS [70] “Esta habilidad consiste en enfocarse en las fortalezas, virtudes y recursos disponibles que se tiene alrededor para fomentar un pensamiento positivo y así afrontar las diversas situaciones del diario acontecer, esta habilidad se basa en reconocer estas virtudes y usarlas a favor para generar un sinergia de pensamiento y mentalidad agradable que busquen un bienestar psicológico, dando como resultado a una persona que tenga una mentalidad positiva, optimista ante los diferentes retos que la vida puede dar”.

ARITZETA y AYESTARAN [40], “desarrollaron un estudio que incluyó a la autogestión como habilidad blanda, sus resultados mostraron que organizar el trabajo a partir de Equipos de Trabajo auto gestionados facilitan la integración de conductas cooperativas con las competitivas. Los equipos de trabajo parecen ser una herramienta efectiva para facilitar la transformación organizacional hacia escenarios más efectivos y creativos; en la misma investigación se cita, que tanto la participación

como la autogestión incrementan la efectividad de los equipos aumentando el sentido de responsabilidad de los miembros y el sentido de propiedad del trabajo”. También indican [40], “La autogestión es, a nivel grupal, lo que al nivel individual es la autonomía. La autogestión forma parte de multitud de definiciones de equipos efectivos y difícilmente se lograrán equipos de alto rendimiento sin un grado considerable de autogestión. Sin olvidar que la efectividad y el alto rendimiento son un objetivo central de las organizaciones, la autogestión se convierte en una pieza clave de los equipos”.

MONTAÑO, 1991 define “la autogestión como: donde los miembros deciden por sí y ante todos. Es el grado más elevado de control de las decisiones, ya que éstas son tomadas por los propios involucrados”. Como en toda organización de ciertas dimensiones, existe delegación, pero sin poderes soberanos mayores que los de coordinar internamente y representarla hacia el exterior de la propia organización, y ciertas cuestiones de urgencia o rutinarias, previamente determinadas.

Según CUADERNOS DE LANKI [23] “Llamamos autonomía al grado de libertad de la persona o comunidad respecto a la determinación de su actividad por parte de agentes externos. En lugar de ser sujetos administrados por agentes o lógicas externas, los sujetos autónomos serían aquellas personas o comunidades capaces de administrar sus acciones”.

[23] “Nos aproximaremos al significado del concepto autogestión partiendo de esta sencilla definición de autonomía. El término euskérico *autoeraketa* sugiere una concepción amplia de la autogestión: es la constitución-organización autónoma, creada desde la autonomía y creadora de autonomía. Llamaremos, pues, autogestión a la constitución y funcionamiento de instituciones o comunidades basadas en la autonomía, en la capacidad de decisión de las personas”.

Por otro parte, PIZZI y BRUNET [41], en su estudio *Acción colectiva, autogestión y economía social*, exponen “hallazgos relacionados con las estrategias de acción colectiva que favorecen la autogestión, así mismo, debido a que la movilización, la conflictividad y las conexiones que los

trabajadores establecen dentro del movimiento social facilitan la transmisión y recepción de marcos y esquemas de conducción y (auto) gestión que son puestos en práctica en cada experiencia concreta”.

Como se hace referencia en los distintos autores citados, la AUTOGESTION está muy relacionada con el Trabajo en Equipo y la Toma de Decisiones, de ahí su importancia para alcanzar la excelencia en las organizaciones. Esta habilidad es necesaria para innovar y sobrellevar procesos de cambio dentro de los equipos de trabajo y las organizaciones, debido a que se tiene un nivel de autonomía alto dentro del equipo y se tiene claro las fortalezas y debilidades de estos equipos. Dentro del entorno estudiantil universitario esta habilidad puede desarrollarse a través de procesos de Coaching.

## **4.2. DISCUSION**

El individuo como tal, se ha caracterizado por sus grandes pasos dentro los cambios evolutivos, generando flexibilidad ante una serie de cambios, así mismo desarrollando sentimientos y actitudes, esto optimiza las relaciones interpersonales y como deberían ser desarrolladas por todos los individuos que interactúan constantemente en una sociedad que demanda un adecuado manejo de comunicación que conlleve a un exitoso trabajo en equipo. De acuerdo con Ahumada (2004), “el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global, esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema de las habilidades blandas preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional”.

En este contexto, el presente estudio apunto a analizar las habilidades blandas en los estudiantes de ingeniería industrial, se tomó en consideración siete habilidades consideradas como relevantes en el desenvolvimiento profesional, la discusión expuesta en el capítulo IV, evidencia la importancia de cada una de estas habilidades, así tenemos, la adaptación es un mecanismo de constante amoldamiento a los requerimientos de los potenciales empleadores y/o

organizaciones, haciendo que el profesionales sea capaz de responder de forma rápida y eficiente a determinadas en pro del beneficio del crecimiento de la organización, por otro el trabajo de equipo es un factor vital (habilidad blanda), que cohesiona de manera armoniosa a todos los integrantes de una empresa, haciendo que todo sigan un mismo objetivo laboral, esta habilidad se encuentra directamente ligada al liderazgo, un líder conduce y motiva a los trabajadores, es importante que la persona que tenga como responsabilidad el liderazgo lo realice de manera equilibrada. Por otra parte, la toma de decisiones, manejo de conflictos y comunicación efectivas se constituyen como importantes elementos dentro de las habilidades blandas, ya que son herramientas de resolución de conflictos, enfocándose y encontrando los problemas, que no permita que una organización logre de manera óptima sus objetivos empresariales, así como la adecuada transmisión de la información dentro de la empresa.

Por último, la autogestión y la autorregulación, ayuda a la adecuada toma de decisiones, regulando de manera adecuada nuestras distintas experiencias emocionales y laborales.

Basado en lo anteriormente citado, según Montero y otros [65] “la abstracción de las habilidades blandas se tiende a evidenciar en el grupo de habilidades sociales de información, tolerancia, formación ética aceptada y escucha, las cuales permiten dentro del grupo una buena comunicación de personas bajo conceptos de diferencia de pensamiento, asertividad, aceptación y liderazgo para el alcance de algún objetivo”.

Todo ello apunta a mejorar el desempeño laboral de los nuevos trabajadores y de los trabajadores experimentados, el tener identificado las habilidades blandas más valoradas por las empresas corresponde a las universidades y los propios estudiantes fomentar el desarrollo de las mismas.

## CONCLUSIONES

En relación al objetivo general de esta investigación:

- Dentro de las habilidades blandas estudiadas se logró evidenciar la importancia de estas en las organizaciones, sobretodo en un entorno donde las tendencias y cambios tecnológicos obligan a las empresas en requerir personal con este tipo de habilidades y se demostró mediante los distintos recursos bibliográficos su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería Industrial de la Modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental – Sede Arequipa.

En relación a los objetivos específicos de esta investigación:

- Se identificó y describió 7 habilidades blandas dentro de las necesidades y demandas de las organizaciones, estas son: Adaptación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Toma de decisiones y manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Autogestión y Autorregulación, así mismo se analizó el efecto que tienen tales habilidades en el ámbito laboral. Concluyendo que son importantes e influyentes en el ámbito laboral y con mayor énfasis dentro del perfil del egresado de Ingeniería Industrial.
- Se logra con este estudio dar a conocer a los estudiantes de ingeniería industrial modalidad gente que trabaja, los beneficios del desarrollo de habilidades blandas en el campo laboral y como estas contribuyen al éxito profesional. Además, resaltar la necesidad de la contribución del Departamento Académico de

Ingeniería Industrial, al desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de dicha carrera, así mismo, en la inserción de asignaturas que enriquezcan el establecimiento de habilidades blandas en los futuros profesional de la Universidad Continental. Los planes de estudio deben progresivamente direccionarse a las necesidades de las empresas y buscar reducir la brecha que existe actualmente entre los requerimientos del mundo laboral y las capacidades de los ingenieros industriales egresados con respecto al manejo de habilidades blandas.

- Se identificaron dos metodologías para el desarrollo de Habilidades blandas, como son el Aprendizaje Orientado en Proyectos y el desarrollo de Soft Skills a través del Coaching, los cuales se podrían implementar como metodologías de aprendizaje y desarrollo de habilidades blandas dentro de los planes de estudio de las universidades, con mayor énfasis en la carrera de Ingeniería Industrial, debido a que, revisando el perfil del ingeniero industrial, se observa que su desempeño laboral está más expuesto a requerir aplicar distintas habilidades para poder desenvolverse con eficiencia dentro de sus roles de la empresa.
- Este estudio también aporta a relacionar el Desempeño Laboral como un elemento primordial para el funcionamiento de cualquier organización y su dependencia cada vez más de las habilidades blandas. Es por ello que las empresas están dando más importancia a las habilidades blandas con los que cuenta su personal para mejorar su productividad y para conseguir los objetivos planteados y por otro lado conseguir que el trabajador pueda desarrollarse y sentirse satisfecho dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] AGUT, Sonia y GRAU, Rosa María. *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. [En línea] Universidad Jaume I Castellón, s.l.: 2001. [Citado el: 15 de 12 de 2018.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>

[2] APA, 2010. *Diccionario conciso de Psicología*. Traducido por NUÑEZ, J. Ed. El Manual Moderno. ISBN: 978-607-448-207-2

[3] CHIGÒ, Gonzalo y OLGUÍN, Manuel.. *Competencias y habilidades blandas claves para ingenieros comerciales de la universidad de Chile*. Universidad de Chile, Santiago de Chile: 2006. [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2018.]. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108389>

[5] VARGAS, Miguel A. and VARGAS, Martha. 2015. *Indicadores y Metodología para la medición de competencias blandas*. 2015. ISBN: 978-958-57942-6-9.

[6] VERA, Fernando. 2016. Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior, Revista AKADEMEIA, Vol. 7, págs. 53-73. [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2018.]. Disponible en: <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>

[7] LAGOS, Catalina. 2012. Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas. Santiago de Chile: s.n., 2012. . [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2018.]. Disponible en:

<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[8] MANRIQUE, Sergio, OYARZABAL, Giancarlo y HERRERA, Anthony. 2018. *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial público y social*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima: 2018. [En línea] [Citado el: 15 de 12 de 2018.]. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/12457>

[9] MUJICA, Julio. 2015. *¿Qué son las habilidades blandas y como se aprenden?* Educrea. [En línea] 01 de 2015. [Citado el: 15 de 12 de 2018.] Disponible en: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>.

[10] ORTEGA, Tamara. 2016. *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina [En línea] Mayo de 2016. [Citado el: 16 de 12 de 2018.]. Disponible en: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed>.

[11] PEREZ, Wilfredo. 2017. *¿Qué son las habilidades blandas?* Gestipolis. [En línea] 22 de 09 de 2017. [Citado el: 14 de 12 de 2018.] Disponible en: <https://www.gestipolis.com/las-habilidades-blandas/>.

[12] SILVA, Josel. 2016. *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por las empresas de Yanahuara - Arequipa, 2016*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. 2016. [En línea] [Citado el: 14 de 12 de 2018.] Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>

[13] ZAPATA, Lola. 2017. *Planes de estudio, habilidades blandas y búsqueda de empleos: los casos de la facultad de ingeniería y ciencias sociales de la universidad de buenos aires y trenes argentinos*. Universidad de Palermo. [En

línea] 10 de 11 de 2017. [Citado el: 17 de 12 de 2018.]. Disponible en:  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_08.pdf)

[14] VALLEJO, Olga. 2011. *Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. Corporación Universitaria de la Costa, CUC. Barranquilla: s.n., 2011.

[15] OSORIO, Alydé. 2018. *Habilidades blandas para líderes fuertes*. [Online] Octubre 02, 2018. [Citado: Febrero 28, 2019.] Disponible en:  
<http://www.saphi.solutions/habilidades-blandas-para-lideres-fuertes/>

[16] HERRERA, Ana. 2018. *Capacidad de Adaptación*. [Online] Diciembre 11, 2018. [Citado: Febrero 28, 2019.]. Disponible en:  
<https://www.diarioelmundo.com.mx/index.php/2018/12/11/capacidad-de-adaptacion/>

[17] OLIVAS, David, et al. 2017. *Habilidades blandas*. Bachillerato en Informática Empresarial, Universidad de Costa Rica. Costa Rica: s.n., 2017. [En línea] [Citado el: 14 de 12 de 2018.] Disponible en:  
<http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF7100/semana8/Habilidades%20blandas.pdf>

[18] NOVOA, Oscar. 2018. *Sobre el liderazgo moderno*. [Online] Mayo 19, 2018. [Citado: Febrero 28, 2019.] Disponible en:  
<http://www.thriveproductivity.com/publicaciones/2018/5/19/sobre-el-liderazgo-moderno>

[19] COLMENARES, German. 2008. *Toma de decisiones y perfil de competencias del Gerente de Instituciones de educación superior en Venezuela*. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela: N°5, 2008.

[20] ASENSI, Laura. 2013. *Comunicación asertiva: una habilidad personal y profesional*. [Online] Abril 14, 2013. [Citado: Febrero 16, 2019.] Disponible en:  
<http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-asertiva-una-habilidad-personal-y-profesional/>.

[21] BERMUDEZ, Noelia. 2016. *Inteligencia emocional: autorregulación*. [Online] Noviembre 16, 2016. [Citado: Febrero 16, 2019.]. Disponible en: <https://noeliabermudez.com/inteligencia-emocional-autorregulacion/>

[22] ARANA, Sharon. 2014. *Autocontrol y su relación con la autoestima en adolescentes*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango: 2014. Tesis de Grado.

[23] CUADERNOS DE LANKI. 2004. *Autogestión y Globalidad* [Online] Mayo 2004. [Citado: Febrero 16, 2019.]. Disponible en: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0178/Autogestion\\_y\\_globalidad.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0178/Autogestion_y_globalidad.pdf).

[24] UNIVERSIDAD CONTINENTAL. 2015. *Ingeniería Industrial*. [Online] 2015. [Citado: Diciembre 19, 2018.]. Disponible en: <https://ucontinental.edu.pe/carrera/ingenieria-industrial/>

[25] ROGERS, Alan and TAYLOR, Peter. 1999. *Elaboración participativa de planes de estudio para la educación y capacitación agrícola*. FAO. Roma: s.n., 1999. [En línea] [Citado el: 28 de 02 de 2019.] Disponible en: <http://www.fao.org/3/w9693s/W9693S03.htm>. ISBN 92-5-304272-9.

[26] SUM, Mónica. 2015. *Motivación y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala: 2015. Tesis de grado. [En línea] [Citado el: 28 de 02 de 2019.] Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

[27] ARRATIA, Amanda. 2010. *Desempeño Laboral y condiciones de trabajo docente en Chile*. Universidad de Chile, s.l. : 2010. Tesis de grado Magister. [En línea] [Citado el: 28 de 02 de 2019.] Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/105805/Desempeno-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

[28] VARGAS, FERNANDO (2000) *De las virtudes laborales a las competencias claves: Un nuevo concepto para antiguas demandas*. Boletín CINTEFOR. Agosto, Diciembre.

[29] GUEVARA, Paul. 2016. *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador: 2016. Tesis de Grado. [En línea] [Citado el: 28 de 02 de 2019.] Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

[30] MORALES, A. 2009. *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política, 2009.

[31] MARRERO, O. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Programa de Comunicación de la Universidad de Cádiz. Cadiz: Revista Científica Ecociencia.

[32] MATUS Omar, GUTIERREZ Antonio, (2015) *Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva* 2015.

[33] GOMEZ-GAMERO María (2019) E.DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio* Publicación semestral No. 11 (2019).

[34] FIDALGO Ángel, LERIS Dolores, SEIN-ECHALUCE María Luisa, GARCIA Francisco (2013). *Indicadores para el seguimiento y evaluación de la competencia* de II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC 2013)

[35] GIL Francisco y SANCHEZ, Miriam... *Eficacia de equipos de trabajo* (2008). Revista del consejo general de colegios oficiales [En línea] [Citado el: 28 de 02 de 2019.] Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>

[36] GANGA, Francisco; NAVARRETE, Erwin. *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización* Gaceta Laboral, vol. 19, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 52-77.

[37] PEIRO, José M; RODRIGUEZ, Isabel. *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 68-82.

[38] DEL MORAL, L., & PEDREGAL, B (2002). *Nuevos planteamientos científicos y participación ciudadana en la resolución de conflictos ambientales*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

[39] BERMUDEZ, L., & GONZALEZ, L. (2011). *La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones*. Universidad del Zulia. Quorum academico.

[40] ARITZETA, Aitor; AYESTARAN, Sabino. *Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 40, abril, 2002, pp. 195-212.

[41] PIZZI, Alejandro y BRUNET, Ignasi. *Revista de Estudios Sociales* No. 42 revista estudio sociales. • ISSN 0123-885X • Pp. 196.

[42] CUERVO Marisa: *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] N° 28* ISSN 1668-0227 Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Abril 2009.

[43] DR. K. ALEX. (2016), libro: "Soft Skills, Know Yourself and Know the World". (Habilidades blandas, conócete a Ti mismo, conoce el mundo)

[44] BASSI, M., BUSSO, M., URZUA, S., y VARGAS, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

[45] BANCO MUNDIAL (2014). *STEP Skills Measurement*. Overview & Initial Results. PPT presentation.

[46] HONTANGAS, P.M. (1994). "Ajuste de habilidades en el ámbito laboral". En *Estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología de Valencia. Manuscrito no publicado. pp. 126-229.

[47] DICCIONARIO de la Real Academia Española, (2010), *Definición de habilidades*.

[48] OIT, *sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación*

[49] LEVY-LEVOYER, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000.

[50] SPENCER, L.M. y SPENCER, C.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley. (capit 2 y 16).

[51] KANUNGO, R.N. y MISRA, S. (1992). "Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills" *Human relations*, 45. 12, 1311-1332.

[52] AYRTON SENNA INSTITUTE/UNESCO. *Competências Socioemocionais. Material de discussão*. Sin fecha.

[53] KAUTZ, T., HECKMAN, J., DIRIS, R., WEEL, B., y BORGHANS, L. (2014). *Fostering and measuring skills: improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success*. OECD Publishing: OECD Education Working Papers, No. 110.

[54] CINQUE, M. (2015). *Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries*. Speech at "Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification", workshop in Bertinoro, FC, Italy

[55] HECKMAN, J. y KAUTZ, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper 18121.

[56] GOLEMAN, Daniel. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos SA, Barcelona, España. Disponible en

[http://webs.ubigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina\\_garcia/practica\\_inte\\_e\\_mocional.pdf](http://webs.ubigo.es/pmayobre/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_e_mocional.pdf)

[57] AASHEIM, C., LI, L., y WILLIAMS, S. (2009). *Knowledge and skill requirements for entry-level information technology workers: A comparison of industry and academia*. Journal of Information Systems Education, 20(3), 349-356

[58] BUHLER, M. (2001) The growing importance of soft skills in the workplace. Supervisión, 62(6), 13. Disponible en: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdf>

[59] ROBLES, M. (2012). *Executive perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569912460400>

[60] LIPMAN, L., RYBERG, R., CARNEY, R., y MOORE, K. (2015). "Key „Soft Skills“ That Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus across Fields". Child Trends Inc., Washington. Recuperado de <https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-24WFCSoftSkills1.pdf>

[61] The Graduate Management Admission Council [GMAC] (2014). *Global Management Education Graduate Survey*. Survey Report 2014. Recuperado de [https://www.gmac.com/~/\\_media/Files/gmac/Research/curriculum-insight/2014-gmegs-report-webrelease.pdf](https://www.gmac.com/~/_media/Files/gmac/Research/curriculum-insight/2014-gmegs-report-webrelease.pdf)

[62] HASELBERGER, D.; OBERHEUMER P.; PEREZ, E.; CINQUE M. y CAPASSO D. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions (MODES). Guidelines for the design of learning 100 situations supporting soft skills achievement*. Recuperado de [http://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES\\_handbook\\_en.pdf](http://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf)

[63] VIVEROS, J.A. Oficina Internacional de Trabajo OIT. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Central unitaria de trabajadores de Chile. Disponible en: <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>.

[64] GOFFEE, R. JONES, G. (2012) *Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior*. Harvard Business Review. Lopez, O. (2002). Metodologías activas del aprendizaje. Bogotá, Colombia: Formactiva Limitada.

[65] GALLEGO, D. ALONSO, C. LIZAMA, A.M. (2000) *Inteligencia Emocional*. Editorial El Búho, Colombia.

[66] ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación

[67] DUCCI, MARÍA ANGÉLICA (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, OIT.

[68] AAMODT, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

[69] CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores

[70] MONTERO, David; ELIZONDO, Daniel; BOGANTES, Esteban; ZÚÑIGA, Allan. (2017). *Tema: Habilidades Blandas*. Universidad de Costa Rica. Sede Occidente Bachillerato en Informática Empresarial Curso: IF7100 Ingeniería de Software. Recuperado de: <http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF7100/semana8/Habilidades%20blandas.pdf>

[71] MATUS, Omar. (2017). "*Habilidades Blandas para el éxito laboral: mito o realidad en la formación universitaria*". *Guía de apoyo psicológico para universitarios*. Universidad de Santiago de Chile, 6ta Edición. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/341962507/Guia-de-Apoyo-Psicologico-USACH-2017-Web>

[72] HECKMAN, J. KAUTZ, T. 2012. Hard Evidence on Soft Skills. NBER Working Paper No. 18121.

[73] GREK, S. 2009. Governing by numbers: the PISA `effect' in Europe." Journal of Education Policy 24, 1:23-37.

[74] DIXON J, BELNAP C, ALBRECHT C, LEE K (2010) The importance of soft skills. Corporate Finance Rev. 14(6):35–38.

[75] NEWELL D (2002), The smarter they are the harder they fall. Career Development Internat. 7(5):288–291.

[76] MUZIO E, FISHER D (2009) Soft skill quantification (SSQ): Human performance vs. metric. Cost Engrg. 51(3):26–31.

[77] LEVASSEUR, R. 2013. People Skills: Developing Soft Skills-A Change Management Perspective, Vol. 43, No. 6, pp. 566–571

[78] MASLOW, A. 1987. Motivation and Personality (Harper and Row, New York).

[79] WHEELER, R. 2016. Soft Skills - The Importance of Cultivating Emotional Intelligence. Disponible en: [https://scholarship.law.bu.edu/faculty\\_scholarship/130](https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/130)

[80] WATS, M., & WATS, R.K. (2009). Developing soft skills in students. The International Journal of Learning, 15(12), 1-10.

[81] MITCHELL, G. W., SKINNER, L. B., & WHITE, B. J. (2010). Essential soft skills for success in the twentyfirst century workforce as perceived by business educators. Delta Pi Epsilon Journal, 52(1), 43-53.

[82] GUPTA, Y. (2009). Building a better business student. BizEd, 9(6), 62-63.

[83] HODGES, D., & BURCHELL, N. (2003). Business graduate competencies: Employers' views on importance and performance. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 4(2), 16-22.

[84] UNIVERSIDAD CONTINENTAL. 2018. *Programa Gente que Trabaja*. [Online] 2015. [Citado: junio 18, 2019.]. Disponible en: <https://gentequetrabaja.ucontinental.edu.pe/nuestra-propuesta/>

[85] GONZALES, V., FERREYRA, J., BARRANCO, A.; *Desarrollo de habilidades blandas y el uso del Sistema de Gestión del Aprendizaje en la elaboración de proyectos prácticos en una asignatura introductoria de Ingeniería Telemática* [En línea]. 2018, Vol. 15 (29). [Citado: julio 03, 2019.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6855117>

[86] MUSICCO, G. *Las Soft Skills y el Coaching. El motor de la universidad en Europa*. [Online] 2018, Vol. 29; págs. 115-132. [Citado: julio 03, 2019]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6564358>