

## Talento humano en las organizaciones: competencias blandas para la empleabilidad de estudiantes universitarios

**Gerardo Sánchez Ambriz**

[Orcid.org/0000-0002-5296-3832](https://orcid.org/0000-0002-5296-3832)

[gerardos@unam.mx](mailto:gerardos@unam.mx)

**Adriana Yáñez Hernández**

**Profa. de FES-Cuautitlán-UNAM y de TESCOI**

[Orcid.org/0000-0003-3361-7608](https://orcid.org/0000-0003-3361-7608)

[yanez0807@gmail.com](mailto:yanez0807@gmail.com)

**M. Leticia Sánchez Ambriz**

**Profa. de Universidad del Valle de México**

[Orcid.org/0000-0002-2950-3782](https://orcid.org/0000-0002-2950-3782)

[merleti70@gmail.com](mailto:merleti70@gmail.com)

### Resumen

La disertación tiene como propósito resaltar la importancia de las competencias blandas en el siglo XXI, requeridas por las empresas para la contratación del talento humano y la necesidad de una formación académica integral que deben de tener los estudiantes universitarios para ser insertados en el mercado laboral y formar parte del talento humano de las organizaciones del sector productivo, para ello las Instituciones de Educación Superior cumpliendo con sus postulados de ofrecer servicios educativos proporcionan los conocimientos, habilidades, destrezas que impacten positivamente en la empleabilidad de sus egresados. El tipo de investigación es mixta, el alcance descriptivo, con un diseño de investigación no experimental (transversal), enfoque triangular con énfasis en lo vivencial. Los resultados fueron evaluar la adquisición de las competencias del siglo XXI, los estudiantes mostraron interés y compromiso con los aprendizajes, la estrategia vivencial aportó un espacio de construcción de aprendizaje a partir de sus conocimientos previos.

**Palabras clave:** Talento humano, competencias del siglo XXI, instituciones educativas, reclutadores.

### Abstract

The purpose of the dissertation is to highlight the importance of soft skills in the 21st century, required by companies for hiring human talent and the need for comprehensive academic training that university students must have to be inserted in the labor market and be part of the human talent of the organizations of the productive sector, for this the

Higher Education Institutions, fulfilling their postulates of offering educational services, provide the knowledge, abilities, skills that positively impact the employability of their graduates. The type of research is mixed, the scope descriptive, with a non-experimental (cross-sectional) research design, triangular approach with emphasis on the experiential. The results were to evaluate the acquisition of 21st century competences, the students showed interest and commitment to learning, the experiential strategy provided a space for the construction of learning based on their previous knowledge.

## Introducción

Los seres humanos que habitamos el planeta denominado Tierra, en la tercera década del siglo XXI, estamos inmersos en complejos escenarios de cambios radicales que transforman nuestro presente, caracterizados por: la globalización, economía del conocimiento, industrias 4.0, organizaciones basadas en el conocimiento (empresas hipermodernas) con una tendencia a la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) donde emanan conceptos de Big Data, Ciencia abierta, Ciencia de Datos, Computadoras cuánticas, *e-Science*, Inteligencia artificial, Metaverso, Realidad aumentada, Tecnología 5 G, Capitalismo de Vigilancia y Educación 4.0.

El mundo vive colapsado por la Sindemia del Covid 19 con sus variantes: Delta, Omicron, IHU; están impactando los modelos de convivencia en todos los ámbitos de desarrollo del ser humano: económico, educativo, laboral, político, sanidad, social; ante este escenario la transformación de las empresas es una realidad y las organizaciones sobrevivientes en esta etapa del siglo XXI demandan talento humano poseedores de diversas competencias, entre ellas, las competencias blandas.

Organizacionalmente, el talento humano debe de estar formado para aportar ideas basadas en competencias para aprender a transformar las empresas, implementar algo diferente y arriesgarse a incorporarse a las tendencias de: finanzas verdes, economía renovable, eficiencia energética, conservación de la biodiversidad, entre otros; por tanto, el artículo, incluye un conjunto de estrategias para el desarrollo de talento humano, con competencias blandas.

## Importancia del problema

A inicios del presente año las Instituciones de Educación Superior (IES) se plantean nuevos retos para mantener su posicionamiento en el mercado y seguir ofreciendo sus servicios de enseñanza – aprendizaje, además de resolver los estragos que trajo consigo la pandemia Covid 19 en el ámbito educativo, el regreso a las aulas presenciales/virtuales bajo un modelo híbrido es la nueva realidad; uno de los desafíos es solucionar las complicaciones y adelantarse a las necesidades del futuro, surge la necesidad de replantear como llevar la educación bajo una nueva normalidad y solucionar las problemáticas y carencias suscitadas por el confinamiento, una de ellas es identificar cuáles son las competencias que deben de adquirir los estudiantes para que posibilite la formación de talento humano que formara parte de los recursos tangibles en las organizaciones del sector productivo.

Para Abbas y Sagsan (2019), un porcentaje significativo de los empleadores creen que las IES tienen deficiencias pedagógicas para impartir las habilidades y conocimientos necesarios en los estudiantes, por ello, su empleabilidad se ha convertido en un serio desafío en la adquisición de talento humano que será parte integrante del capital humano e intelectual en las organizaciones.

El tema de la empleabilidad de los egresados se ha convertido en un problema grave en el escenario actual, que no puede ser ignorado en la economía globalizada (Alrifai & Raju, 2019). El objetivo principal de la educación, desde el principio de los tiempos, ha sido preparar a los estudiantes para satisfacer las demandas de la sociedad (Brandt, 2010). Los escenarios laborales mundiales requieren de personal altamente competitivos, para ello las IES deben de mejorar la enseñanza y promover la adquisición de los conocimientos, habilidades y competencias en los estudiantes ante la necesidad de formar capital humano y talento humano ampliamente capacitado con las habilidades del siglo XXI.

Los educadores reconocen que los estudiantes necesitan adquirir habilidades del siglo XXI para ser competitivos en la economía global basada en el conocimiento como para seguir una educación (Kay, 2010). De no realizarlo, se estaría destinado a no crecer

como sociedad y como país, una nación que no crece en las esferas educativas está destinado a no prosperar.

Las organizaciones del sector productivo presentan dificultades para el logro de sus objetivos y llevar a cabo los procesos internos, la escasez de talento humano calificado para desarrollar cada una de sus actividades y lograr ventajas competitivas, es una de las problemáticas que enfrentan las organizaciones para alcanzar los niveles de competitividad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las estrategias que se necesita implementar en las Instituciones de Educación Superior para la formación del Talento humano que impacten positivamente en la empleabilidad?

### **Justificación**

La “globalización del talento trae consigo la necesidad de crear nuevas herramientas, métodos y procesos [de gestión de recursos humanos] necesarios para la coordinación y la integración global” (Farndale et al., 2010 p. 162).

La formación académica con las competencias idóneas en la actualidad es una estrategia para la creación y perfeccionamiento de los estudiantes de las IES, que en el futuro figurarán como parte del talento humano en las organizaciones. El talento se refiere a las características personales, conocimientos o competencias (un enfoque de *objeto*), o a las personas mismas (un enfoque de *sujeto*) (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013; Thunnissen et al., 2013).

El aumento de la competitividad nacional e internacional presenta mayores expectativas de los estudiantes, las instituciones exigen mejores resultados en términos de investigación, docencia, transferencia de conocimiento, empleabilidad y alcance comunitario (Agrey & Lampadan, 2014, Angulo-Ruiz et al., 2016, Broekemier & Seshadri, 2000, El Nemar et al., 2018, Germeijs et al., 2012).

Los modelos económicos laborales tradicionales predicen la competencia por el talento principalmente considerando la oferta laboral en relación con la demanda (Borjas, 2020).

Mehdiabadi & Li (2016) argumentan la educación formal y los títulos académicos tienen un papel importante en el desarrollo de talento y contribuyen a la empleabilidad de las personas.

### **Objetivo General**

Describir la aplicación de estrategias para la formación del talento humano con competencias blandas en las IES que impacten positivamente en la empleabilidad.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el nivel de competencias blandas que posee el grupo de estudio

Diseñar las estrategias para la formulación de las estrategias que contribuyan a la formación de talento humano en las competencias duras y blandas del siglo XXI que el mercado laboral requiere.

Proponer las estrategias para la formación de talento humano en los educandos de una IES

### **Estado del Arte**

A inicio de la tercera década del siglo XXI, las organizaciones del sector productivo enfrentan inmensos desafíos en el ámbito económico, social, y de sanidad, resistiendo situaciones infortunadas, para resolverlos en el corto plazo, se han aplicado estrategias en escenarios de incertidumbre para seguir desenvolviéndose en el mercado, reconocen la importancia de buscar, identificar, atraer y retener a la fuerza laboral talentosa para seguir manteniendo sus niveles de desarrollo y crecimiento en el mercado. El talento se refiere a los empleados que demuestran “excelente input (alto potencial / excelentes habilidades) con un rendimiento sobresaliente (excelente desempeño y creación de valor)” (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016: 46).

Ante las necesidades de las organizaciones, las instituciones educativas impulsan la formación del talento humano integral considerando los conocimientos acordes a las

necesidades y requerimientos del mercado laboral en el presente y futuro; las universidades deben vigilar continuamente los planes de estudio basados en los requerimientos del contexto social para ofrecer sus servicios de enseñanza – aprendizaje que conlleven al crecimiento de la sociedad y de las organizaciones.

Las organizaciones saben que el logro de sus objetivos dependerá del capital intelectual, capital humano y talento humano; y es la única posibilidad de tener una organización que compita y tenga éxito, a través del desempeño de sus empleados (Dobre, 2013; Salah, 2016).

El capital intelectual es definido por Chao-Chin & Shyh-Ming (2020: La gestión de activos intangibles y escasos, con el objetivo de crear las ventajas competitivas de las empresas, en particular aquellas que involucran perspectivas humanas, estructurales y de relación (p. 112) e incluye un potencial humano.

Van Dijk (2008), Thunnissen et al. (2013) y Moza et al. (2020) argumentaron que la gestión del talento es un proceso lógico que describe la interacción dinámica entre muchas funciones y procesos a medida que aumenta el desarrollo socioeconómico general, se espera que el capital humano aumente como resultado de las inversiones en educación.

El capital humano es un factor clave para la historia de éxito de cualquier organización. Jaw & col. (2006) afirmó que el capital humano es la combinación de conocimientos, habilidades, experiencias de vida, motivación y capacidad de cualquier empleado.

El talento humano en la actualidad es concebido como el activo con mayor importancia en las organizaciones donde la producción del conocimiento que es una de las virtudes que aceleran el crecimiento económico en las organizaciones ayudando al logro eficaz y eficiente de los objetivos y aplicación de estrategias dando una perspectiva global. La mayoría de los mercados laborales en los países de ingresos medios y bajos se caracterizan por altos niveles de informalidad (La Porta & Shleifer (2014) y Levy & Schady (2013).

El talento en las esferas académicas surge de un grupo de consultores McKinsey: *guerra por el talento*, en el año de 1997 con el propósito de reclutar talento para robustecer la adaptación de las empresas, sin embargo, el objetivo fue desarrollar talento: porque se halla mal preparado (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III, 1998).

Chiavenato (2009) comparte: el talento humano son aquellos colaboradores poseedores de cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: actitud, conocimiento, habilidad, juicio en la cual la actitud es considerada la de mayor relevancia para elevar los niveles de desempeño de los empleados.

Las organizaciones preocupadas por su crecimiento económico definen el talento utilizando el enfoque temático, como "individuos calificados" (Al Ariss et al., 2014, p. 176), "titulares competentes" (Collings & Mellahi, 2009, p. 304), "empleados clave" (Festing & Schäfer, 2014, p. 263) o "empleados considerados talentosos" (Meyers & van Woerkom, 2014, p. 193).

Crane & Harwerll (2019); Jung & Subramanian, (2017) enfatizan que a medida que el tema de desarrollo del talento recibe una significativa atención en las empresas, aumenta la necesidad de comprender la naturaleza y el alcance de las actividades que desarrolla el talento humano. La gestión adecuada del talento se considera un determinante crítico del éxito de la organización.

Una de las interrogantes que tienen los estudiantes en los últimos semestres de su formación académica es conocer como están las oportunidades de empleo en su área de estudio, la empleabilidad se considera una forma de sobrevivir y prosperar en el mercado laboral actual (Smith, 2010) y es definida como el potencial de empleo individual en el mercado laboral interno y / o externo (Forrier & Sels, 2003).

La definición tiene tres elementos clave. Primero, en el núcleo de la definición está el *actor individual*: el actor individual es la entidad que puede emplearse. En segundo lugar, este actor individual está integrado en un contexto, es decir, *el mercado laboral interno y / o externo*. Un tercer término crucial en la definición es *potencial*.



Para Voogt & Roblin, 2012, las habilidades del siglo XXI incluyen la alfabetización digital, colaboración, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, productividad.

La Evaluación y Enseñanza de Habilidades del Siglo XXI (ATC21S), definieron las habilidades clave del siglo XXI al igual que Binkley et al., (2012), clasificaron dichas habilidades del siglo XXI de la siguiente manera: formas de pensar (creatividad e innovación; pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones; aprender a aprender y metacognición), formas de trabajar (comunicación; colaboración y trabajo en equipo), herramientas para trabajar (información alfabetización; alfabetización en tecnología de la información y comunicación) y vivir en el mundo (vida y carrera; responsabilidad personal y social). El enfoque principal está en las prácticas de enseñanza y aprendizaje para asegurar que los estudiantes dominen las habilidades del siglo XXI en el aula como preparación para la vida laboral (Leahy y Dolan, 2010).

Las habilidades “duras”, se refieren a las habilidades que permiten a los empleados competir en tareas, incluidas las relacionadas con el conocimiento científico, las habilidades profesionales y las competencias técnicas (Laker & Powell, 2011) y particularmente las habilidades blandas también denominadas como habilidades genéricas son aquellas que permiten adaptarse a los cambios, comunicarse con los diferentes grupos de personas y trabajar con personas de diferentes orígenes (Dixon et al., 2010; Perreault, 2004) las cuales deben de ser adquiridas para un desempeño óptimo en las organizaciones.

Diversos investigadores definen las habilidades blandas como un conjunto de características integradas de los rasgos de personalidad (Blake y Gutiérrez, 2011, Deming & Kahn, 2018).

Para Heckman & Kaitz, (2012) Las habilidades “blandas” se refieren a las habilidades que permiten a los empleados adaptarse a un lugar de trabajo, incluidas las relacionadas con la personalidad, los rasgos, la flexibilidad, la motivación, los objetivos y las preferencias individuales, otros consideran a las habilidades blandas como una sinergia de múltiples competencias que podrían ser adquiridos por la experiencia y el conocimiento (Robles, 2012; Schulz, 2008; Mitchell et al., 2010).



Las habilidades blandas son habilidades intrapersonales e interpersonales (socioemocionales) que son esenciales para el desarrollo personal, la participación social y el éxito en el lugar de trabajo (Grunberg et al., 2018; Pratscher, Rose, Markovitz & Bettencourt, 2017). Las habilidades blandas han sido reconocidas de gran importancia para el desarrollo del capital humano y el éxito de la fuerza laboral (USAID Workforce Connections, 2015).

Hurrell, Scholarios & Thompson (2013) definieron las habilidades blandas como “no técnicas y que no dependen de un razonamiento abstracto, que involucran habilidades interpersonales e intrapersonales para facilitar el desempeño dominado en contextos particulares” (p. 161) y juegan un papel positivo en la empleabilidad del individuo y otros resultados del mercado laboral (Weinberger, 2014).

Las habilidades blandas se refieren a “habilidades de interacción, articulación e interpersonales” (Myers, Blackman, Andersen, Hay & Lee, 2014, p. 38).

Desde la perspectiva de la fuerza laboral y la organización, Hurrell, Scholarios y Thompson (2012) definieron las habilidades blandas como “no técnicas y que no dependen de un razonamiento abstracto, que involucran habilidades interpersonales e intrapersonales para facilitar el desempeño dominado en contextos particulares” (p. 161) y juegan un papel positivo en la empleabilidad del individuo y otros resultados del mercado laboral (Weinberger, 2014).

### **Hipótesis**

El desarrollo de talento humano con competencias blandas en las IES, posibilitará a los estudiantes universitarios su empleabilidad en organizaciones productivas.

### **El Método**

El tipo de investigación es mixta, el alcance descriptivo, con un diseño de investigación no experimental (transversal), cualitativo y cuantitativo, enfoque triangular con énfasis en lo vivencial. Se utilizó un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Contador Público de una IES.

### **Descripción de la entidad de estudio**

La presente investigación se llevó a cabo en una IES, ubicada en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

### **Población**

La población de la Licenciatura en Contador Público de una IES, está conformada por 227 mujeres y 316 hombres, siendo un total de 543 en los nueve semestres que integran el plan de estudios de la licenciatura, el octavo semestre está integrado por 34 alumnos divididos en dos grupos, (18 turno matutino y 16 en vespertino). El octavo semestre segmento e este estudio, es el último de la formación profesional de los Licenciados en Contador Público en virtud de que en el noveno semestre realizan sus Residencias Profesionales donde será su primer contacto para desarrollar sus habilidades duras y blandas.

### **Muestra**

El grupo del turno vespertino es el grupo de estudio con 6 mujeres y 10 hombres y el matutino es el grupo control

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión son los estudiantes matriculados en el turno vespertino y los de exclusión los del turno matutino.

### **Instrumento de medición**

El instrumento de aplicación para la medición es la escala de habilidades blandas Passport (instrumento y datos de validación en Ricchiardi & Emanuel, 2018; Ricchiardi, Ghislieri, & Emanuel, 2018), en los estudiantes universitarios está integrado por 50 ítems con las dimensiones: ética, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación eficaz, resolución de problemas.

En la dimensión ética se evaluaron 14 ítems, en liderazgo seis, trabajo en equipo 11, comunicación eficaz 10, resolución de problemas 10. El trabajo en equipo se evaluó a partir de las herramientas (James & James, 2004; Robles, 2012), la comunicación oral y

escrita (Robles, 2012), La resolución de problemas y la toma de decisiones se evaluaron a partir de pruebas de evaluación de perfiles de toma de decisiones y resolución de problemas (Bar-On, 1997; Franco & Tappata, 2009; Soresi, Nota, & Ginevra, 2014).

### Prueba piloto

La prueba piloto consistió en la aplicación del instrumento de medición a tres alumnos participantes del grupo de estudio, quienes plantearon pequeñas modificaciones en la forma del instrumento.

### Acopio de datos

Para agilizar el levantamiento de los datos fue enviado el URL (Localizador de Recursos Uniforme) de la herramienta *Google Forms (Formularios de Google)* a los *e-mails* de los estudiantes sujeto a estudio y poder ser así contestado; a los participantes se les dio un tiempo pertinente para su respuesta y recabar la información.

### Tratamiento de datos

Para resumir, codificar y prepararlos se llevó a cabo a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versión 25 para ser presentadas en gráficas derivadas del tratamiento de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento diagnóstico.

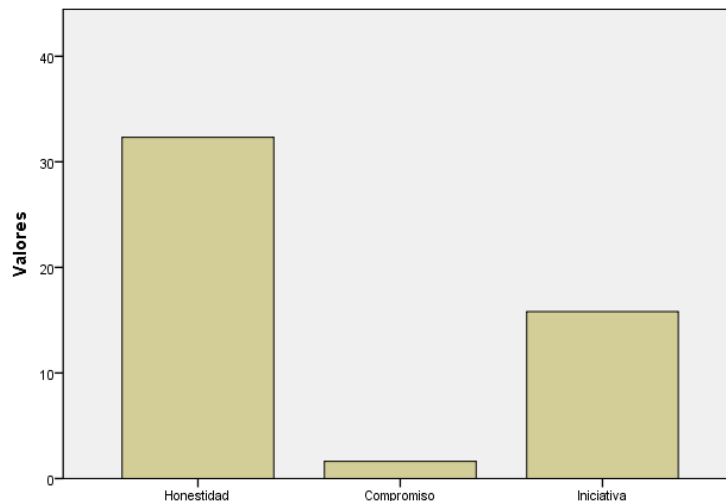
### Validez del instrumento

Para la validez se utilizó el alfa de Cronbach de los 50 ítems evaluados que integran el instrumento se obtuvo el .956.

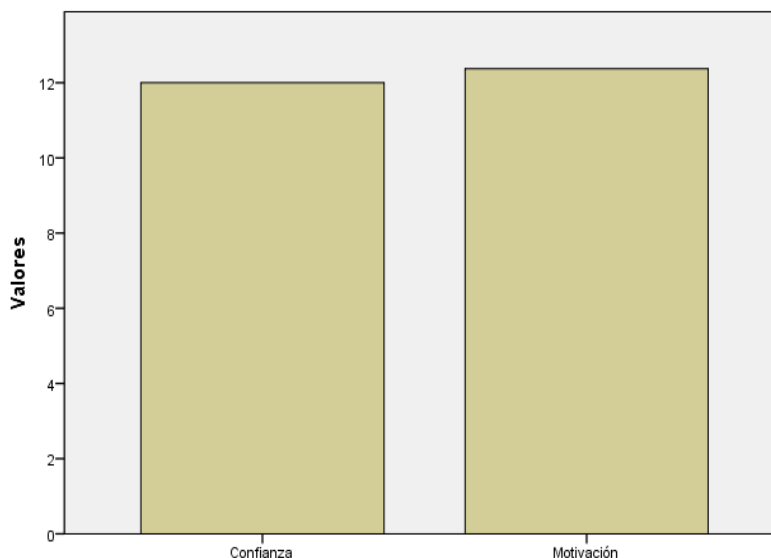
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	50

### Resultados del diagnostico

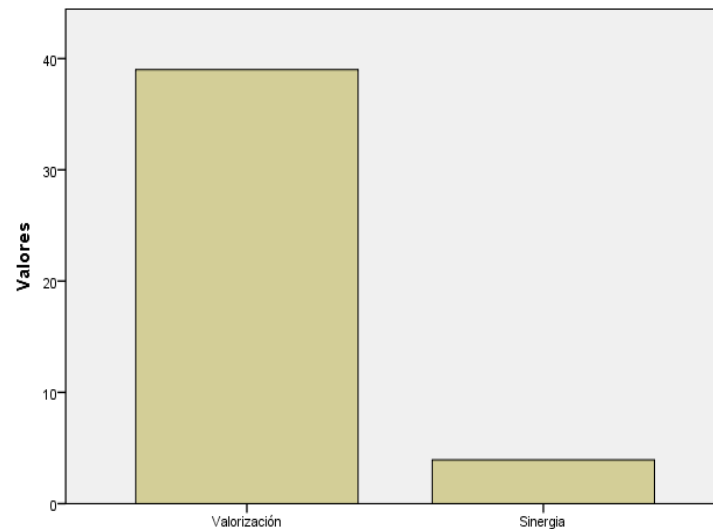
La muestra integrada por 16 alumnos de los cuales 10 son hombres y 6 mujeres permitió identificar en la variable Ética, integrada por las dimensiones de honestidad, compromiso e iniciativa con una media de 32.313 en honestidad, 1.625 en compromiso y 15.813 en iniciativa, constando la debilidad en la falta de compromiso de los estudiantes, como se observa en la figura 1, Ética

**Figura 1***Ética*

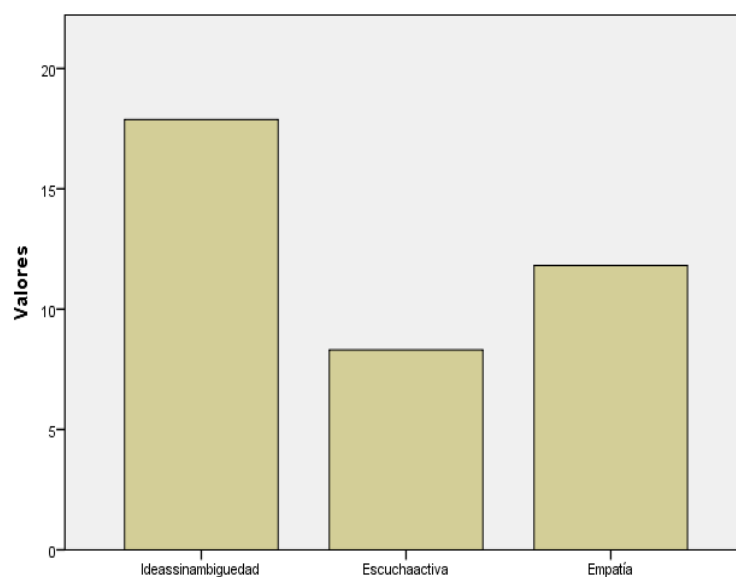
En la variable liderazgo integrada por la confianza y motivación se encontraron resultados homogéneos con una mínima diferencia en las medias, en la confianza de 12.000 y en la motivación de 12.375, como se visualiza en la figura 2, liderazgo.

**Figura 2***Liderazgo*

Para la variable trabajo en equipo integrada por la valorización y la sinergia los educandos mostraron una debilidad en la sinergia de 3.938 de media y 39.000 en la valorización, como se observa en la figura 3, trabajo en equipo.

**Figura 3***Trabajo en equipo*

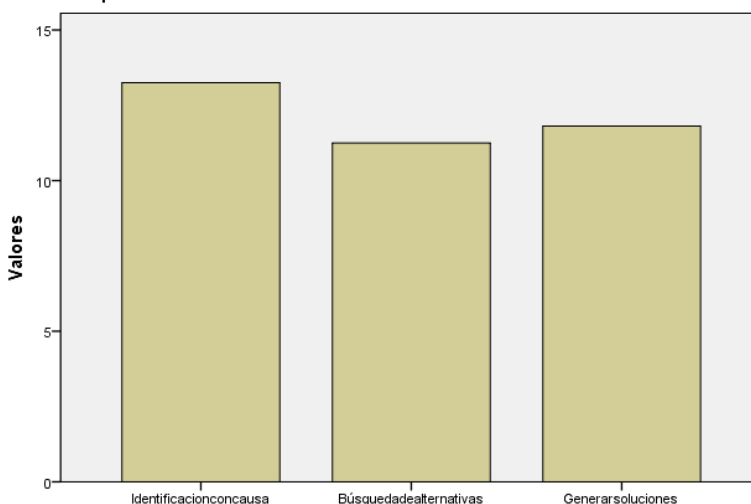
Los hallazgos en la habilidad de la comunicación se encontró una media de 17.875 en ideas sin ambigüedad, 8.313 en la escucha activa, 11.813 en la empatía, identificando la debilidad en escuchar a los demás siendo importante en el ámbito laboral contar con esta habilidad en el contexto laboral, como se observa en la figura 4, comunicación.

**Figura 4***Comunicación*

En la variable resolución de problemas, constituida por las dimensiones identificación con causa, búsqueda de alternativas, generar soluciones la media en identificación con causa fue de 13.250, búsqueda de alternativas 11.250 y de 11.813 en generar soluciones, como se muestran en la figura 5.

**Figura 5**

*Resolución de problemas.*



## Diagnóstico

**Tabla 1**

*Foda*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Disposición favorable para el trabajo en equipo. Iniciativa en los trabajos colaborativos. Búsqueda y aplicación de alternativas para la solución de problemas.	Adoptar el pensamiento crítico y adaptativo desde la formación académica. Aprendizaje computacional. Fomentar el pensamiento innovador.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Desconocimiento de las herramientas para una adecuada comunicación. Mal manejo del liderazgo Falta de compromiso	Desconocimiento de la competencia transcultural, para desarrollarse en diversos contextos desde la universidad. Transdisciplinarietàad Mundo computarizado

### Estrategia de cambio: propuesta

La estrategia de cambio propuesta titulada “*Tácticas didácticas para la adquisición de las habilidades blandas*” está sustentada en la aplicación de actividades que permitan adquirir los conocimientos teóricos y prácticos en: a) Pensamiento crítico y reflexivo, b) Ética, c) Liderazgo, d) Trabajo en equipo, e) Comunicación, f) Toma de decisiones, g) Solución de problemas, siendo impartidos en 16 sesiones con una duración de cuatro horas cada una.

	Tema	Lecciones	Horas	Plataforma	En vivo o en video
<b>Sesión 1</b>	Bienvenida Importancia de las habilidades blandas en las organizaciones.	Una	Cuatro	Moodle	En vivo y en video
<b>Sesión 2, 3</b>	Descripción de las teorías del pensamiento crítico Uso del pensamiento crítico en las organizaciones Pensador óptimo Pensamiento crítico para la toma de decisiones.	Dos	Ocho	Moodle	En vivo y en video
<b>Sesión 4, 5</b>	Pensamiento reflexivo ¿Por qué pensar reflexivamente? Como ser un buen pensador reflexivo.	Dos	Ocho	Moodle	En vivo y en video
<b>Sesión 6, 7</b>	Ética Objetivo de la ética Valores y moral Juicios Transformación de conductas La ética en las instituciones y organizaciones	Tres	Ocho	Moodle Zoom	En vivo y en video
<b>Sesión 8, 9</b>	Liderazgo. Componentes del liderazgo. Teorías del liderazgo. Modelos de liderazgo: Líder coach y situacional. Rasgos de un líder Creatividad.	Tres	Ocho	Moodle	En vivo y en video



	Personalidad y actitudes. Dirigir e innovar. Negociar.				
<b>Sesión 10, 11</b>	Trabajo en equipo Misión y visión de los equipos de trabajo. Desarrollo de equipos de trabajo. Competir o colaborar. Pertenencia en equipos de trabajo. Planes de gestión y logro de objetivos en equipos de trabajo.	Dos	Ocho	Moodle	En vivo y en video
<b>Sesión 12 13</b>	Comunicación Importancia de la comunicación. La comunicación organizacional Tipos de comunicación Procesos de comunicación Estrategias de comunicación. Plan estratégico de comunicación.	Una	Ocho	Moodle	En vivo y video
<b>Sesión 14, 15</b>	Toma de decisiones Solución de problemas. Decisiones. Tipos de decisiones Árbol de decisiones. Análisis y toma de decisiones.	Dos	Ocho	Moodle	En vivo y video
<b>Sesión 16</b>	Solución de problemas. Metodologías de análisis y solución de problemas. Oportunidades en proyectos y para solucionar en las organizaciones.	Dos	Cuatro	Moodle	En vivo y video

**Tabla 4.15**

**Actividades de los módulos**

<b>Modulo 1. Pensamiento critico</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Identificar la importancia del pensamiento crítico y reflexivo en el desempeño laboral.

<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación del tema utilizando el conocimiento, análisis y aprendizaje para desarrollar la capacidad de que pensar para desarrollar el pensamiento crítico en los individuos.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Foro, cuadro sinóptico.
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 2. Pensamiento reflexivo</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Conocer la importancia del pensamiento reflexivo en todos los ámbitos.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación del tema teórico – practica en plataforma con medios digitales y audios.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital.
<b>Actividades</b>	Ejemplos de la aplicación del pensamiento reflexivo a través de casos prácticos.
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 3. Ética</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Conocer los fundamentos éticos para desarrollar el análisis crítico y reflexivo para la transformación ética y productiva de las personas en el ejercicio de su profesión.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Observación de videos y audios
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Infografía y mapa conceptual.
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 4. Liderazgo</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Adquirir y desarrollar las habilidades directivas y metodologías de liderazgo para desempeñarse ampliamente como líder.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación de los temas sesión sincrónica y asincrónica.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Ensayo del liderazgo organizacional.
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 5. Trabajo en equipo</b>	

<b>Objetivo específico</b>	Aplicar estrategias de liderazgo para la integración y gestión de equipos de trabajo a través de su pertenencia, motivación y efectividad en el trabajo.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación de los temas en video y sincrónicamente con el instructor.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Mapa mental y foro
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 6. Comunicación</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Desarrollar las habilidades comunicativas propiciando una adecuada representación de ideas y hechos
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación de los temas con recursos didácticos como video e infografías
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Foro
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 7. Toma de decisiones</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Desarrollar la capacidad de tomar de decisiones asertivas fomentando el análisis y la solución de problemas que conlleven al aceleramiento de la productividad.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación de los temas con árboles de decisiones.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Ejercicios de árboles de decisión
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Modulo 8. Solución de problemas</b>	
<b>Objetivo específico</b>	Desarrollar y aplicar el pensamiento crítico para la toma de decisiones para dar soluciones eficaces a los problemas con veracidad y efectividad.
<b>Desarrollo de la estrategia de aprendizaje</b>	Explicación del tema para identificar las estrategias para solucionar problemas con ejemplos y en cada uno de ellos los estudiantes escribirán que solución darán.
<b>Recursos</b>	Computadora, software, plataforma digital, aula virtual y acceso a internet
<b>Actividades</b>	Ejercicios
<b>Duración</b>	Cuatro horas.

## Resultados esperados

Los hallazgos derivados de poner en práctica las actividades vivenciales en los alumnos para abordar el tema de las competencias laborales del siglo XXI, permitirán comprobar la adquisición de conocimientos, aportando la construcción de aprendizajes sólidos considerando que los estudiantes tienen nociones previas que han adquirido a lo largo de su formación académica de algunos temas dados que integran el plan de formación curricular en sus asignaturas.

De acuerdo a la aplicación del instrumento diagnóstico sus conocimientos en las habilidades blandas son limitados, con la aplicación de la estrategia de cambio propuesta los estudiantes tendrán los aprendizajes teóricos y prácticos de los módulos con los que podrán aplicar las habilidades blandas en la realización de sus Residencias Profesionales que es el primer acercamiento que tienen la mayoría de los estudiantes en las organizaciones del sector productivo para aplicar sus conocimientos (habilidades duras) que fueron parte de su formación académica y las habilidades blandas adquiridas con la propuesta de cambio y de su desempeño en esa organización podrá tener la oportunidad de formar parte del talento humano como fuerza laboral.

Al darse esta posibilidad en los estudiantes sujetos a estudio será un acierto para IES de posicionar a sus egresados en el mercado laboral siendo un referente de buena formación académica y de su modelo de enseñanza basado en competencias además de ser una ventaja competitiva institucional con las organizaciones empleadoras propiciando el posicionamiento de los estudiantes de las futuras generaciones y para la población la universidad será vista como una institución comprometida con la enseñanza y la empleabilidad universitarios.

## Discusión

El aprendizaje a lo largo de la historia de la humanidad ha constituido el elemento primordial en el progreso a través del desarrollo de la ciencia y tecnología posicionando al ser humano ante la modernidad en la que hoy se encuentra. Los aprendizajes del siglo XXI combinan el conocimiento con el dominio en la creatividad, comunicación, pensamiento crítico y las pruebas en grupo de trabajo para brindar a los estudiantes los medios para tener éxito en el trabajo y la vida (Kingsley & Grabner-Hagen, 2015), como

alienta el uso de tecnología educativa, prácticas de evaluación y métodos pedagógicos centrados en el estudiante (Gunn & Hollingsworth, 2013), por tanto, la presente investigación coincide con los enunciados teóricos y prácticos aplicados en el desarrollo de competencias blandas.

La educación se ha convertido en "la creación de capital humano" (Connell, 2019, p. 118) proveer de las habilidades duras y blandas es el compromiso de las Instituciones de Educación Superior; investigadores definen las habilidades blandas como un conjunto de características integradas de los rasgos de personalidad (Blake & Gutiérrez, 2011, Deming & Kahn, 2018). A pesar de ser un tópico de estudio reciente, el desarrollo de competencias blandas deben ser estudiadas e incorporadas dentro de los planes de estudio.

Las escuelas de negocios reconocen que las habilidades blandas son vitales para el éxito en el lugar de trabajo, especialmente para los puestos directivos superiores. Están tratando de integrar las habilidades sociales en el plan de estudios y los materiales de aprendizaje (Bedwell, Fiore & Salas, 2013).

Las organizaciones de clase mundial buscan empleados calificados con la capacidad de enfrentar las tareas cada vez más complejas y el cumulo de conocimientos adquiridos en la etapa de formación universitaria les permita solucionar problemas profesionales en su área de trabajo, lograrlo parece fácil sin embargo de la buena instrucción académica dependerá la eficiencia y desempeño en la empresa, aunado de la aplicación de las habilidades blandas para el trabajo en equipo, comunicación, el liderazgo contribuyen a excelentes resultados del talento humano.

Para (Ahmad et al., 2013, Carnevale y Smith, 2013) los empleados no solo necesitan de una formación académica técnica excelente también requieren habilidades suficientes para adaptarse a los requisitos cambiantes del trabajo aunado a las exigencias del mundo globalizado que requiere personal altamente competitivo.

La demanda de perfeccionar la educación en gestión en las universidades para satisfacer las expectativas del mundo empresarial ha estado en discusión durante un período prolongado (Ginting et al., 2020; Ofoegbu et al., 2018) requiriendo de la

implementación de estrategias para el logro de los aprendizajes en los alumnos en las habilidades duras y blandas.

## **Conclusiones**

Para resolver la problemática presentada sobre potencializar el talento humano como generador de conocimiento y de riqueza en las organizaciones, las instituciones de educación superior deben de adaptar los planes de formación curricular con las competencias del siglo XXI e impulsar el desarrollo de la creatividad, pensamiento crítico y la realización de alianzas entre gobierno, industria y escuela como lo menciona la triple hélice (Castillo, Lavin & Pedraza, 2014) como actividad sustantiva para facilitar la empleabilidad de sus egresados.

Los hallazgos encontrados en los estudiantes en el diagnóstico del conocimiento de las habilidades blandas fueron limitados, lo que conllevó a desarrollar la propuesta de cambio para la adquisición de las habilidades para el desarrollo de las potencialidades, las cuales les aporten la posibilidad de desenvolverse óptimamente en las organizaciones donde se posicionaran a lo largo de su vida laboral formando parte de su talento humano y capital intelectual.

Las organizaciones productivas solicitan universitarios con las competencias blandas, entre ellas: comunicación oral en inglés, negociación, capacidad de establecer relaciones interpersonales asertivas, toma de decisiones, responsabilidad, computación en la nube, razonamiento analítico, análisis comercial, marketing e inteligencia emocional, además de la comunicación y resolución de problemas.

El Foro Económico Mundial (2020) ha identificado las siguientes diez habilidades blandas como las más buscadas por las empresas para 2025: pensamiento analítico e innovación; aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje; resolución de problemas complejos; pensamiento crítico y análisis; resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad; creatividad, originalidad e iniciativa; liderazgo e influencia social; razonamiento, resolución de problemas e ideación; inteligencia emocional; diseño y programación de tecnología.

En este sentido, las universidades, para cumplir con su objetivo de formar a estudiantes que atiendan –las necesidades de la sociedad, proveen de la enseñanza – aprendizaje. Para la adquisición de conocimientos deben de fomentar el logro de las competencias en los educandos, realizar una revisión continua en los programas curriculares y adaptarlos en función a las necesidades del mercado laboral.

Buscar el enlace universidad, gobierno, empresa como lo maneja plantea la triple hélice para fomentar la empleabilidad y el posicionamiento de los estudiantes en el mercado laboral, como parte de los objetivos institucionales, aunado a impulsar ampliamente las habilidades blandas como estrategia competitiva en los estudiantes, quienes se encuentran cursando los últimos semestres de su formación universitaria, deben considerar que las habilidades duras y blandas mantienen una estrecha relación en el desenvolvimiento del talento humano en las organizaciones del sector productivo.

## Referencias

- Abbas, J. & Sagsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural análisis. *Journal of Cleaner Production*, (229), 611- 620, [10.1016/j.jclepro.2019.05.024](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024)
- Agrey & Lampadan, (2014). Determinant factors contributing to student choice in selecting a university, *Journal of Education and Human Development*, 3 (2), 391-404, <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.15640/jehd>
- Al Ariss, A., Cascio, W. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research Directions. *Journal of World Business*, 49, 173 – 179, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Angulo-Ruiz, F. Pergelova, A. & Cheben , J. (2016). The relevance of marketing activities for higher education institutions, *International Marketing of Higher Education*, 13-45, [10.1057/978-1-137-54291-5\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-54291-5_2)
- Bar-On, R. (2006), El modelo Bar-On de inteligencia emocional-social (ESI), *Psicothema*, 18, 13 - 25
- Bellanca, J. & Brandt's, R. (2010), 21st century skills: Rethinking how students learn, *Solution Tree Press*
- Borjas, G.J. (2020), Labor economics, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
- Blake, R & Gutiérrez, O. (2011), A semantic analysis approach for assessing professionalism using free-form text entered online



- Computers in Human Behavior*, 27 (6), 2249-2262, [10.1016/j.chb.2011.07.004](https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.004)
- Broekemier, G & Seshadri, S. (2000). Differences in college choice criteria between deciding students and their parents. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9 (3), 1-13, [https://doi.org/10.1300/J050v09n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J050v09n03_01)
- Castillo, L., Lavin, J.& Pedraza, N.A. (2014). "La Gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno" *Multiciencias*, 14 (4), 438-446
- Collings, D. & Mellahi, k., 2009, Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313  
[http](http://www.elsevier.com/locate/hrmr)
- Deming, D. & Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: evidence from job postings for professionals. *J Labor Econ*, 36 (S1), 337-S369
- Dijk, V. & Gerritina, H. (2008), The talent management approach to human resources management: Attracting and retaining the right people, *Journal of Public Administration*, 43 (3.1), 385-395,  
<https://repository.up.ac.za/upspace/handle/2263/8823>  
[www.up.ac.za](http://www.up.ac.za)
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C. & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14 (6), 35-38
- Dobre, O.I., (2013), Employee motivation and organizational performance, *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5 (1), 53-60
- El Nemar, S., Vrontis, D. Trassou, A. (2018). An innovative stakeholder framework for the Student-Choice Decision making process. *Journal of Business Research*, 1-15, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.053>
- Farndale, E., Scullion, h & Sparrow, P. (2010), The role of the corporate HR function in global talent Management, *Journal of World Business*, 45 (2) 161-168, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Festing, M. & Schäfer, L (2014), Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*, 49, pp. 262-271, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Franco, M., Tappata, LT, (2009), *BarOn EQ-i: Validazione e taratura italiana* Giunti Editore, Florencia.
- Gallardo-Gallardo, E. Dries, N. & González-Cruz, T, (2013), What is the meaning of talent' in the world of work?, *Human Resource Management Review*, 23, 290-300, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Germeijs, V., Luyckx, K., Notelaers, G., Goossens, L. & Verschueren, K. (2012), Choosing a major in higher education: Profiles of students' decision-making process, *Contemporary*

- Educational Psychology*, 37 (3) 229-239, <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.12.002>
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bekti, R. & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students, *International Journal of Management in Education*, 18 (3), 100423
- Grunberg, N. E., Barry, E., Callahan, C., Kleber, H., McManigle, J. & Schoomaker, E. (2018), A conceptual framework for leader and leadership education and development International, *Journal of Leadership in Education*, 22 (5), 644-650, <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1492026>
- Holdsworth, S. Sandri, O., Thomas, I., Wong, P., Chester, A. & Mclaughlin, P. (2019), The assessment of graduate sustainability attributes in the workplace: potential advantages of using the theory of planned behaviour (TPB), *J. Clean. Prod.*, 238, 117929
- Hurrell, S.A., Scholarios, D. & Thompson P., (2013), More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills, *Economic and Industrial Democracy*, 34 (1), 161-182
- James, R.F. & James LM, (2004), Enseñar habilidades profesionales y técnicas en un mundo de "mini" negocios, *Foro de educación empresarial*, 59 (2), pp. 39 - 41
- Jaw, B.S., Wang, Y.H. & Chen, Y.H. (2006), Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: The perspectives of human capital, *International Journal Human Resources Management*, 17, 225-244
- Kay, k. (2010), 21<sup>st</sup> century skills: Why they matter, what they are, and how we get There, *J. Bellanca & R. Brandt's 21st century skills: Rethinking how students learn*, Solution Tree Press (2010).
- La Porta, R. & Shleifer, A. (2014), Informality and development, *J. Econ. Perspect.*, 28 (3), 109-126
- Levy, S. & Schady, N. (2013), Latin america's social policy challenge: Education, social insurance, redistribution, *J. Econ. Perspect.*, 27 (2) 193-218
- McGunagle D, & Zizka, L. (2020). Employability skills for 21st century STEM students: the employers' perspective, Higher Education, *Skills and Work-Based Learning*. commons.erau.edu.
- Mehdiabadi, A.H. & Li, J. (2016), Understanding talent development and implications for human resource Development: An integrative literature review *Human Resource Development Review*, 15 (3), 263-294
- Meyers, M.C. & Woerkom, M.V. (2014), The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, *Journal of World Business*, 49, 192-203, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Mitchell, G., Skinner, L. & White B. (2010), Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators,

- Delta Pi Epsilon Journal.*, 52, 43-53
- Moza, A.S., Ogolla, D.A. & Mureithis (2020), Relationship between talent management practices and organizational performance in Islamic banks in Kenya, *International Journal of Research granthaalayah*, 8 (3) (2020), pp. 98-114, [10.29121/granthaalayah](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.13.2020.133) (v8 13.2020.133)
- Myers, T., Blackman, A., Andersen, T., Hay, R. & Lee, I. (2014), Cultivating ICT students' interpersonal soft skills in online learning environments using traditional active learning techniques, *Journal of Learning Design*, 7 (3), 38-53
- National Research Council, (2013), Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21<sup>st</sup> century, *National Academies Press*, Washington, DC
- Ofoegbu, G.N., Okaro, D.C. & Okafor, G.O., (2018). *Suitability, challenges and way forward for university accounting education in Nigeria*, *International Journal of Management in Education*, 16 (3) 394-404
- Perreault, H. (2004), *Business educators can take a leadership role in character Education*, *Business Education Forum*, 59 (1), 23-24
- Pratscher, S., Rose, A., Markovitz, L. & Bettencourt, A. (2017), Interpersonal mindfulness: Investigating mindfulness in interpersonal interactions, co-rumination, and friendship Quality Mindfulness, 9 (4), 1206-1215, [10.1007/s12671-017-0859-y](https://doi.org/10.1007/s12671-017-0859-y)
- Robles, M. (2012), Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's, *Workplace Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453-465, [10.1177/1080569912460400](https://doi.org/10.1177/1080569912460400)
- Salah, M.R.A, (2016), The impact of training and development on employees performance and productivity. 'A case study of Jordanian private sector transportation companies located in Southern region of Jordan. A particular reference in made to the Governate of Maan', *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5 (7), 36-70
- Sarica, S., Luo, J., Wood, K.L. (2020). TechNet: Technology semantic network based on patent data. *Expert Systems with Applications*, 142, art. no. 112995. DOI: [10.1016/j.eswa.2019.112995](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.112995).
- Schulz, B. (2008), The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge, *Journal of Language and Communication*, 2 [10.1016/0006-3207\(93\)90452-7](https://doi.org/10.1016/0006-3207(93)90452-7)
- Soresi, S., Nota L. & Ferrari L. (2012). Escala de habilidades de adaptación profesional: forma italiana: propiedades psicométricas y relaciones con la amplitud de intereses, la calidad de vida y las barreras percibidas, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 705 – 711. [10.1016 / j.jvb.2012.01.020](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.020)

Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013), Talent management and the relevance of context towards a pluralistic approach, *Human Resource Management Review.*, 23 (4), 326-336

USAID Workforce Connections. (2015), Key “soft skills” that foster youth workforce success:

Toward a consensus across fields.

[http://www.youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/Workforce\\_Connections\\_Key\\_Soft\\_Skills\\_and\\_Appendices.pdf](http://www.youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/Workforce_Connections_Key_Soft_Skills_and_Appendices.pdf)

World Economic Forum (2020) *The future of jobs 2020*,

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)