

**La formación en habilidades blandas en el campo de la Administración de Empresas:
Estudio de caso en la Universitaria Agustiniana**

Luz Patricia Achury Restrepo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Educación
Especialización en Pedagogía
Bogotá D.C.
2020

**La formación en habilidades blandas en el campo de la Administración de Empresas:
Estudio de caso en la Universitaria Agustiniana**

Luz Patricia Achury Restrepo

Asesor del trabajo

Edilberto Cely Rodríguez

Trabajo para optar al título de Especialista en Pedagogía

Universitaria Agustiniana
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Educación
Especialización en Pedagogía
Bogotá D.C.
2020

Resumen

El desarrollo de las habilidades blandas cada vez se relaciona más como un aspecto clave para mejorar los niveles de competitividad de las organizaciones, frente a los retos y los desafíos contemporáneos, incluyendo la transformación digital, y, al mismo tiempo, desde una perspectiva de integralidad de la educación y de responsabilidad social empresarial; en el presente artículo, se caracteriza la experiencia de la Universitaria Agustiniense frente a los procesos de formación profesional involucrando el desarrollo de habilidades blandas, considerando las experiencias de directivos, docentes, estudiantes y egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en general, y del programa de Administración de Empresas, en particular, considerando aspectos de la administración educativa, así como en cuestiones curriculares y pedagógicas significativas identificadas en las prácticas discursivas y no discursivas de los agentes involucrados. El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que se centra en la comprensión del fenómeno de la educación incorporando habilidades blandas en una comunidad particular, en la Universitaria Agustiniense. La metodología empleada es el estudio de caso, incluyendo técnicas que involucraron revisión documental, análisis de discurso, entrevistas semiestructuradas y diagramas de afinidades con la participación de docentes, estudiantes y egresados, con muestreos estratificados e intencionados, y con distribuciones aleatorias simples en algunos casos. Entre las conclusiones más relevantes se señala que en la experiencia de la Universitaria Agustiniense se puede destacar la estabilidad en los lineamientos institucionales y se proponen líneas de investigación para dar continuidad al desarrollo de iniciativas relacionadas.

Palabras clave: habilidades blandas, competencias laborales, administración

¹ Administradora de Empresas. Especialista en Pedagogía © de la Universitaria Agustiniense.

Abstract

Soft skills development has been highly related as a critical aspect to improve the levels of competitiveness in organizations, facing contemporary challenges, including digital transformation, and, at the same time, from a comprehensive perspective of education and corporate social responsibility; In this article, the experience of the Agustiniana University in relation to professional training processes is characterized, involving the development of soft skills, considering the experiences of director, teachers, students and graduates of the Faculty of Economic and Administrative Sciences, in general, and the Business Administration program, in particular, considering aspects of educational administration, as well as significant curricular and pedagogical issues identified in the discursive and non-discursive practices of the agents involved. The focus of this research is qualitative, since it focuses on the understanding of the phenomenon of education incorporating soft skills in a particular community, at the Agustiniana University. The methodology used is the case study, including techniques that involved documentary review, content analysis, semi-structured interviews, and affinity diagrams with the participation of teachers, students, and graduates, with stratified and intentional sampling, and with simple random distributions in some cases. Among the most relevant conclusions, it is pointed out that in the experience of the Augustinian University, stability in institutional guidelines can be highlighted and research lines are proposed to continue the development of related initiatives.

Key words: Soft skills, labor competencies, administration

Introducción

En el presente artículo se estudia el caso de la Universitaria Agustiniana y se caracteriza su experiencia en el desarrollo de procesos formativos en habilidades blandas para estudiantes y egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en general, y del programa de Administración de Empresas en particular.

El caso de la Universitaria Agustiniana se caracteriza, principalmente, por involucrar intereses de la alta dirección, específicamente la Rectoría y la Decanatura, así como la articulación con docentes para el desarrollo de cursos en los niveles de pregrado, así como actividades de capacitación con egresados, además de ejercicios de identificación de habilidades blandas prioritarias de acuerdo a los criterios de estudiantes, docentes y egresados del programa de Administración de Empresas.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que se centra en la comprensión del fenómeno de la educación incorporando habilidades blandas en una comunidad particular, estudiantes de Administración de Empresas, en la Universitaria Agustiniiana. La metodología empleada es el estudio de caso, incluyendo técnicas que involucraron revisión documental, análisis de discurso, entrevistas semiestructuradas y diagramas de afinidades con la participación de docentes, estudiantes y egresados, con muestreos estratificados e intencionados, y con distribuciones aleatorias simples en algunos casos.

En el presente artículo se hace énfasis en la caracterización de los aspectos más relevantes de la administración educativa, así como en los aspectos curriculares y pedagógicos más significativos identificados en las prácticas discursivas y no discursivas de los actores implicados en el proceso de enseñanza- aprendizaje-evaluación.

Las habilidades blandas y su historia

El desarrollo de las habilidades blandas cada vez se relaciona más como un aspecto clave para mejorar los niveles de competitividad de las organizaciones, frente a los retos y los desafíos de la transformación digital, y, al mismo tiempo, desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial, también puede servir para facilitar el crecimiento personal y el desarrollo humano de los colaboradores al interior de las organizaciones. En este sentido, la educación superior juega un papel muy importante para garantizar las habilidades blandas requeridas por el mundo empresarial.

Actualmente, las empresas valoran y requieren de *excelencia* personal, es decir, de colaboradores que combinen el conocimiento en habilidades duras (técnicas, específicas) con las *buenas maneras*, el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, es decir, con las habilidades blandas.

De acuerdo al reporte del Foro Económico Mundial (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016, p. 21): algunas de las habilidades sociales más requeridas por las empresas contemporáneas son: coordinación con otros, inteligencia emocional, negociación, persuasión, orientación al servicio, entrenamiento y enseñanza a otros; las habilidades asociadas a la administración de recursos son: administración de recursos financieros,

administración de recursos materiales, administración de las personas y administración del tiempo; otras habilidades básicas destacadas son: aprendizaje activo, expresión oral, comprensión de lectura, expresión escrita, uso de herramientas y tecnologías de información y comunicación, escucha activa, pensamiento crítico, auto-monitoreo y monitoreo de otros.

En la literatura anglosajona, se resaltan escenarios en los que se otorga importancia a las habilidades blandas para la alta dirección, en términos de éxito personal y del liderazgo de equipos (Habtewold, 2017; Klauss, 2008); también es posible identificar investigaciones en el marco del desarrollo de habilidades gerenciales desde un enfoque de emprendimiento (Aguirre, 2016).

Teniendo como referente reportes de estudios norteamericanos, Matus & Gutiérrez (2012, p. 34), afirman que un 77% de los empresarios consideran igual o más importante las habilidades blandas que las habilidades duras como pueden ser el dominio del idioma inglés o las competencias técnicas (citado por Maturana & Guzman, 2019, p.9).

Es posible trazar diferentes horizontes de sentido para el concepto de habilidades blandas en las últimas décadas: habilidades para la vida (WHO, 1993), habilidades transversales (ISFOL, 1998), competencias genéricas (Proyecto Tuning, 2000), competencias clave para una vida exitosa y un buen funcionamiento en la sociedad (OCDE, 2002, 2012), competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida (UE, 2006), las habilidades del siglo XXI (Ananiadou & Claro, 2009), habilidades transferibles (RPIC-VIP, 2011), las habilidades para el trabajo del futuro (IFTF, 2010), habilidades blandas para el talento (Manpower Group, 2014), habilidades para el progreso social (OCDE, 2015). (Cinque, 2015)

Por otra parte, algunos autores plantean que el concepto de habilidades blandas carece de una definición y de un alcance claros, así como de instrumentos y claridad para su educación y entrenamiento, por lo que es una frase que aún se encuentra en la búsqueda de sentido (Matteson, Anderson & Boyden, 2016).

Para algunos autores resulta ambigua la palabra “blandas”, por lo que sugieren usar mejor el concepto de “CORE”: Competence in Organizational and Relational Effectiveness [competencias en la efectividad organizacional y relacional], para resaltar su importancia

(Parlamis & Monnot, 2019). Algunos autores denominan a las habilidades duras como funcionales y a las habilidades blandas como relacionales.

En el campo de la administración de las cadenas de suministros, varios autores indican la necesidad de un balance entre las habilidades duras y las habilidades blandas, en un escenario de globalización (Cottrill, 2010; Ellinger, Ellinger & Keller, 2014; Murphy & Poist, 2006, 2007; Jordan & Bak, 2016; Gammelgaard & Larson, 2001).

En términos generales, es posible identificar diferentes horizontes conceptuales para las habilidades blandas, en el campo específico de la educación, es posible ubicarlas en el marco de los modelos de educación basados en el enfoque de competencias.

El uso de la noción de competencias ha sido muy extendido en el sector educativo en las últimas décadas, pero tiene una historia larga que se remonta a la década de los 60, en el campo de la lingüística, incluso se reconoce también la influencia de otras disciplinas como la psicología y el constructo de inteligencia, la filosofía cartesiana y la aristotélica. (Martínez, 2014, p. 222).

El concepto de competencias se ha usado en el campo educativo y laboral. De acuerdo a Martínez (2012, p.222) se fue implantando hasta llegar a los ámbitos de la industria y la administración, con una serie de contradicciones que vale la pena señalar. Jurado (2009) identifica la ambigüedad del término competencia, al aclarar que sus matices semánticos “develan diversas perspectivas ideológicas y se mueven en un ámbito de puntos de vista radicales” (p. 344).

En la Universitaria Agustiniiana, Martínez (2019) ha estudiado el concepto de habilidades blandas y sus antecedentes históricos más amplios, hasta la importancia de su desarrollo en el contexto de la educación virtual.

La dura realidad de las habilidades blandas

Para hacer referencia a competencias o habilidades blandas, es importante referenciar el enfoque de competencias; entre quienes proclaman la utilidad del enfoque por competencias no existe uniformidad y se destacan tendencias por definir las competencias como habilidad, capacidad, potencialidad (Jurado, 2009), así como esfuerzos por discriminar la acepción de

otros conceptos como: inteligencia, conocimiento, funciones, cualificaciones, aptitudes, destrezas, entre otros.

Entre los autores que replantean el concepto de competencia está Ronald Barnett (1994, 2001), quien aplica una “arqueología socioconceptual” (p. 221), con la que desarrolla una exploración de conceptos vinculados con el de competencias y sus límites, desde una perspectiva filosófica y social, y partiendo de la comprensión de la educación como práctica social que se inserta en un marco más amplio. Este autor señala que “la educación superior no se puede comprender prescindiendo de sus relaciones con el mercado laboral” (p. 16),

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) asimila el concepto de competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. En este caso, competencia y calificación laboral se asocian fuertemente dado que esta última certifica una capacidad adquirida para realizar o desempeñar un trabajo. (Posada, 2004, p. 4)

Algunos autores sugieren que existen tensiones entre las competencias operacionales y las academicistas (Barnett, 1994; 2001). Aunque también hay autores que destacan la posibilidad de una formación integral con este enfoque, Gonczy destaca que el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige a la persona establecer relaciones entre la práctica y la teoría, transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, aprender a aprender, plantear y resolver problemas y actuar de manera inteligente y crítica en una situación. (Posada, 2004, p. 5)

Desde esta perspectiva, Posada (2004, p.3) plantea que se requiere, entonces, redefinir las habilidades y competencias, teniendo en cuenta las condiciones de incertidumbre y considerando los siguientes hechos:

Cada día se oye hablar más de habilidades “duras” y “blandas”, se distinguen las habilidades psicomotrices y cognitivas observables -que dominaron en el pasado- de los procesos y habilidades cognitivas y afectivas, que hoy están adquiriendo mayor importancia.

Las habilidades técnicas “duras” son cada vez más efímeras, mientras que las habilidades de proceso, pese a que son llamadas “blandas”, se están convirtiendo en un requisito indispensable en la mayoría de los empleos. De hecho, no son en absoluto habilidades

“blandas”. Actualmente existe una tendencia a asignarle una “vida útil” a las habilidades “duras”, pues se admite que éstas se vuelven obsoletas en un determinado lapso. Por ejemplo, la vida útil de las habilidades de un ingeniero de programación es de aproximadamente dos años, como lo ha observado Leo Burke, de la Universidad Motorola.

El desempeño basado en habilidades y/o reglas puede ser individual, según el nivel de pericia personal, pero en determinados casos requiere colaboración (trabajo en equipo) debido a la complejidad o exigencias físicas propias de una tarea.

El desempeño basado en el conocimiento sólo puede optimizarse mediante discusiones críticas y conversaciones colectivas con espíritu de colaboración.

Las propias industrias del aprendizaje y la investigación están inmersas en la incertidumbre. Así mismo, las respuestas “correctas y universales” a preguntas de índole organizacional y administrativa deben considerarse con escepticismo.

El concepto de las habilidades blandas puede circunscribirse en el marco teórico de la gestión por competencias. Los orígenes del enfoque por competencias pueden remitirse a Chomsky (Niño, 2011) en el campo de la lingüística; en el campo organizacional es clave la publicación de McClelland (1973) quien plantea que es mejor evaluar las competencias en lugar de la inteligencia, para garantizar desempeños laborales adecuados (Barrett & Depinet, 1991). Posteriormente, se ha estudiado con diferentes enfoques en el campo de la educación y del trabajo (Velde, 1999).

En el contexto de los enfoques de competencias en la educación, Jurado (2009), Tobón (2006, 2008, 2013) y Torrado (2000) han sido investigadores destacados en Colombia, en el contexto de España Sacristán (2009), y en el campo laboral específico un autor con alto reconocimiento en América Latinas y Europa es Mertens (2002).

En Europa también se destaca la obra de Barnett (1994; trad. 2001) quien diferencia entre competencias academicistas (centradas en el saber qué son las cosas) y operacionales (centradas en el saber cómo hacer las cosas).

En el contexto educativo colombiano, Tobón (2006) analiza diferentes acepciones y usos de la palabra competencia: como una función de una entidad, como capacidad, como reconocimiento de legalidad para inspeccionar o administrar, como calidad de una determinada institución, como función de una institución o empresa, como rivalidad

empresarial, como requisito para desempeñar un puesto de trabajo, como funciones laborales, como idoneidad y como competición entre personas. En la siguiente tabla se relacionan denominaciones y ejemplos.

Tabla 1

Competencia en contexto educativo colombiano

Uso	Ejemplos
La competencia como funciones de una determinada entidad	“Las Secretarías de Educación (...) que ofrezcan programas en esta área (...), de acuerdo con sus respectivas <i>competencias</i> ... podrán implementar y cofinanciarán proyectos(...)”.
La competencia como capacidad	“Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las <i>competencias</i> requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”.
La competencia como reconocimiento de legalidad para inspeccionar o Administrar	“Las partes proveerán por intermedio de los <i>organismos competentes</i> de cada país, el otorgamiento del derecho al ejercicio de la profesión a quienes acrediten poseer un título reconocido, de acuerdo con las normas legales internas vigentes para cada profesión”.
La competencia como calidad de una determinada institución	“ <i>Título de especialista</i> . Dentro del territorio de la República, sólo podrá llevar el título de médico especialista en radiología e imágenes diagnósticas: Quienes hayan realizado estudios de radiología e imágenes diagnósticas en universidades, facultades de medicina o instituciones de reconocida <i>competencia</i> en el exterior”.
La competencia como función de una institución o empresa	“[S]erá <i>competencia</i> de los organismos oficiales de acuerdo con lo previsto en el artículo”.
La competencia como rivalidad empresarial	“Las tarifas establecidas para matrículas, pensiones y cobros periódicos deberán ser explícitas, simples y con denominación precisa. Deben permitir una fácil comparación

	con las ofrecida por otros establecimientos educativos que posibilite al usuario su libre elección en condiciones de sana <i>competencia</i> ".
La competencia como requisito para desempeñar un puesto de trabajo	"Los docentes requieren tener las siguientes <i>competencias</i> generales: empatía con los estudiantes, evaluación continua de del aprendizaje de los estudiantes, planeación de las actividades de enseñanza, evaluación continua del aprendizaje de los estudiantes, planeación de las actividades de enseñanza, autoevaluación continua de labor, asunción del cambio y adecuado manejo del tiempo y de los recursos disponibles".
La competencia como funciones laborales ²	"Se busca rector para la universidad con las siguientes <i>competencias</i> : representar a la institución, establecer asociaciones estratégicas con otras universidades, planear alianzas estratégicas con las empresas y gestionar el talento humano".
La competencia como idoneidad	"La universidad debe comprometerse con la formación de profesionales <i>competentes</i> con el fin de que estos puedan desempeñarse de forma exitosa en las diferentes áreas y campos".
La competencia como competición entre Personas	"Ciento cincuenta mil docentes presentarán la prueba de <i>competencias</i> básicas este fin de semana y competirán por los escasos puestos que hay disponibles en Colombia".

Nota: Adaptado de Tobón (2006, pp. 64-65)

La historia de la Educación Basada en Normas de Competencias (EBNC) se remonta a los años treinta del siglo XX en los Estados Unidos. Sin embargo, su manifestación más reciente en América Latina data de finales del siglo XX, como un interés más económico que educativo, con el fin de adecuar la educación y capacitación vocacionales a las necesidades de la industria. Desde entonces la EBNC ha sido un concepto muy controvertido entre

² Esta perspectiva, heredada de la influencia británica, es la que más prevalece en la actualidad en el SENA.

representantes de los sectores industriales, gubernamentales y educativos, pero también ha generado consenso en torno a que es un buen punto de partida para elevar los niveles de competencias en un determinado país, para aumentar los recursos que se invierten en programas de capacitación y para hacer posible que otras instituciones no gubernamentales impartan capacitación (Posada, 2004, p. 8).

De acuerdo a Martínez (2014, p. 226), en el contexto de la educación superior, la función educativa de la universidad puede ser resumida en la movilidad del conocimiento, la señalización de procedimientos y técnicas, y la aprehensión de actitudes; más sistemáticamente: del saber, del hacer y del “ser”, de acuerdo con Oberst, et al. (2009).

Competencias para el reconocimiento y el empleo

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que se centra en la comprensión del fenómeno de la educación incorporando habilidades blandas en una comunidad particular, estudiantes de Administración de Empresas, en la Universitaria Agustiniiana.

La metodología empleada es el estudio de caso, incluyendo técnicas que involucraron revisión documental, análisis de discurso, entrevistas semiestructuradas y diagramas de afinidades con la participación de docentes, estudiantes y egresados, con muestreos estratificados e intencionados, y con distribuciones aleatorias simples en algunos casos.

La revisión documental y el análisis de discursos incluyó principalmente investigaciones disponibles en bases de datos científicas en español y en inglés, principalmente la literatura que relaciona las habilidades blandas con los campos de la administración y de la educación.

También se hizo una revisión de documentos institucionales, de la Universitaria Agustiniiana, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, incluyendo planes curriculares (syllabus) y documentos resultados de investigaciones al interior de la institución (Martínez, 2019).

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos, docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, también a estudiantes y a egresados, indagando por su experiencia de aprendizaje-enseñanza-evaluación, y sobre las habilidades blandas más demandadas por el sector productivo en el campo de la Administración de Empresas.

Para el desarrollo de los diagramas de afinidades se hicieron muestreos estratificados con la participación de docentes, estudiantes y egresados, e intencionados, en función a actividades de capacitación para estudiantes de pregrado y egresados, así como reuniones de docentes, con distribuciones aleatorias simples en algunos casos.

Hallazgos encontrados

Al analizar los discursos asociados con las competencias en la educación superior, se identifica que existe una estrecha relación entre los planteamientos *educativos* que abogan por una formación para el trabajo con aquellos que aparecieron hacia finales del siglo XIX con el *management*:

Con los teóricos de la “administración” o el *management*, al decir de los anglosajones (término que por cierto parece más preciso dados los objetivos de eficacia, control y gobierno que guiaron tales teorías), el *management* se erige, pues, como un potente mecanismo para dirigir y gobernar la acción. En su centro está el diseño y programación minuciosa de las diferentes tareas que debía ejecutar cada obrero en su puesto de trabajo, así como de los instrumentos y herramientas que debería utilizar para realizar más efectivamente su labor. El *job analysis* y su instrumento, el *task analysis*, constituyen pues, la base misma de la teoría curricular de comienzos de siglo (Martínez, Noguera y Castro, 2003, p. 75).

En los discursos del Ministerio de Educación Nacional se puede identificar esfuerzos por generalizar el desarrollo de competencias laborales y de habilidades genéricas: “hemos definido unas competencias laborales generales que las instituciones deben tener en cuenta y desarrollar en todos los niveles educativos” (MEN, 2003, p. 2). Algunos relacionan este fenómeno con el *fin de la educación* y una *deificación de la formación de capital humano* (Pinilla, 2011).

En el caso de la Universitaria Agustiniiana, se pudo identificar un marcado interés por la alta dirección, en términos de administración educativa, en el desarrollo de habilidades blandas; por parte de la Rectoría, el interés se centra en la oportunidad de promover los valores institucionales (principalmente asociados con la filosofía agustiniana, propia de la Orden de los Agustinos Recolectos) y el desarrollo de habilidades identificadas como críticas para la competitividad tales como el liderazgo; adicionalmente, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se propuso como objetivo estratégico el desarrollo de

habilidades blandas en sus estudiantes, y con esta iniciativa promovió el desarrollo de cursos electivos centrados en habilidades blandas, principalmente con el apoyo de la Dirección del Programa de Administración de Empresas y su cuerpo docente, aunque involucrando todos los programas académicos de la Facultad.

De esta iniciativa, se derivó el desarrollo de propuestas curriculares que incluyen habilidades blandas como inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, negociación y resolución de conflictos, *coaching*, balance entre la vida laboral y familiar, e incluso una propuesta relativamente nueva en Colombia: felicidad; aunque hay antecedentes de este tipo de cátedras electivas basadas en teorías de la psicología positiva norteamericana, como es el caso de la Universidad de Harvard.

Entre los aspectos pedagógicos más relevantes identificados, vale destacar que algunos docentes a cargo de estos cursos electivos hacen esfuerzos por incorporar aprendizaje experiencial, metodologías basadas en solución de problemas y proyectos, así como estrategias de evaluación que incluyen autoconocimiento, crecimiento personal y responsabilidad social empresarial mediante el desarrollo de proyectos con impacto comunitario o social.

Algunas de las habilidades blandas identificadas como las más relevantes por parte de los estudiantes y los egresados del programa de Administración de Empresas son: toma de decisiones, comunicación verbal, lenguaje corporal; por parte de los docentes se destacaron, entre otras: resolución de conflictos, trabajo en equipo y habilidades para inspirar. Las habilidades blandas más importantes, en cuanto a que fueron identificadas como prioritarias por docentes, estudiantes y egresados son: inteligencia emocional, negociación, resiliencia, hablar en público, relaciones interpersonales, gestión de tiempo y escucha. En la siguiente figura se resume este resultado.



Figura 1: Resultado de diagramas de afinidades. Autoría propia.

Conclusiones y discusión

El enfoque de competencias en la educación presenta posibilidades interesantes para el desarrollo de estrategias pedagógicas que combinen visiones particulares de desarrollo humano, consensuadas o determinadas política o institucionalmente, con horizontes pragmáticos, considerando contextos diversos, y con soportes disciplinares para un aprendizaje pertinente, dando cabida a (o fundamentándose en) actividades investigativas.

Desde una perspectiva crítica, es posible afirmar que “el discurso administrativo tradicional pretende dar respuesta con un abanico de posibilidades que guían el comportamiento, que bajo su fundamento de la concepción de organización, deben tener los hombres cuyas actividades están relacionadas con la alta gerencia, donde incluso, no se toca al hombre que desarrolla actividades de orden operacional, más que como un objeto de estudio, cuyas conclusiones deben servir a los hombres de la alta dirección organizacional” (García, 2011, p. 170).

De acuerdo a Martínez (2009), el fenómeno de la integralidad de la educación no es algo realmente nuevo, aunque pareciera que sólo en las últimas décadas se ha brindado importancia al desarrollo de las habilidades blandas (básicas o transversales), como un elemento crítico para el desarrollo profesional, hasta el punto que muchas empresas hoy orientan sus procesos de selección privilegiando la identificación de habilidades blandas, en lugar de filtrar en función a las habilidades duras, “para discutir profundamente sobre estos temas, resulta muy relevante considerar aspectos históricos y espaciales relevantes” (p.28).

Es posible identificar aspectos asociables con la integralidad de la educación en el siglo XX, el economista alemán Schumacher (1973), en su libro *Lo pequeño es hermoso: economía como si la gente importara*, ya planteaba un diagnóstico del propósito de la educación de

acuerdo al desarrollo de los países: transferencia tecnológica para los países pobres y educación para la emancipación en los países ricos. Una década antes, Marcuse (1964), observaba de manera crítica en su libro *El hombre unidimensional* que la educación estaba orientada a desarrollar solo una faceta de la vida humana: la laboral, el *homo faber*, descuidando aspectos muy importantes de la vida social. (Martínez, 2019, p. 28)

Es decir, aunque hay antecedentes, incluso siglos antes, para hacer referencia a la importancia de la integralidad de la educación, en décadas recientes varias instituciones de educación superior han hecho énfasis en la importancia de las habilidades blandas para hacer énfasis en formas de operacionalización de políticas institucionales que apuestan por la integralidad, es decir, combinando habilidades duras y habilidades blandas.

Desde una perspectiva de la administración educativa, es posible afirmar que el caso de la Universitaria Agustiniense en la formación de habilidades blandas, es destacable porque contó con una estabilidad relativa en las políticas institucionales para privilegiar el desarrollo de estas habilidades como un componente estratégico y diferenciador en la formación de los profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en general, y en el Programa de Administración de Empresas en particular.

Durante el periodo 2018, momento en el cual el Dr. Andrés Felipe Sánchez Díez, se desempeñó como decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universitaria Agustiniense, surgió la idea de incluir dentro de los procesos de formación académicos de los estudiantes, asignaturas que inculcaran y fortalecieran sus habilidades blandas, de tal forma que se pudieran incorporar en ella áreas relacionadas con la flexibilidad, el bienestar e interdisciplinariedad, que a su vez contribuyan con la formación integral y el buen desarrollo de sus competencias a nivel organizacional, lo anterior con el propósito, de fortalecer las habilidades blandas directivas como parte fundamental para la dirección de equipos, el cumplimiento de objetivos organizacionales y el desarrollo sostenible, poniendo en práctica los principios y valores agustinianos.

Esta iniciativa, desde la Dirección del programa de Administración de Empresas, en ese momento con Dra. Carolina Berrio Hoyos, quien en la actualidad se desempeña en la Decanatura, se siguió construyendo desarrollos curriculares (nuevos syllabus), junto con el

equipo de docentes adscritos al programa, estrategias que permitieran a los estudiantes tener un acercamiento a estas habilidades blandas a través de dos asignaturas de carácter electivo, asignaturas que fortalecerán directamente aquellos que deseen cursarlas; otra estrategia son cursos de educación continua a egresados, quienes no tuvieron un acercamiento a dichas habilidades en su formación académica, dichas actividades fueron desarrolladas durante el periodo 2019; actualmente se ha dado continuidad a los lineamientos institucionales para fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en la Universitaria Agustiniiana.

En el caso de la Universitaria Agustiniiana, el énfasis en habilidades blandas permite mejorar la competitividad de los profesionales, al tiempo que se permite la integración de valores agustinianos y se busca generar elementos diferenciadores con relación a otras Instituciones de Educación Superior en Colombia, en general, y en Bogotá D.C., en particular.

Así mismo, en el campo pedagógico, la inclusión de estas habilidades en los contenidos curriculares, permitirán el desarrollo y fortalecimiento de las mismas en cada uno de los involucrados, pues permearan el proceso pedagógico, a través de diferentes estrategias y herramientas didácticas que pueden ser inmersas en el proceso de formación académico profesional de los estudiantes, para dejar de lado y cambiar la perspectiva de clase magistral, donde es estudiante es el actor principal, adaptando nuevas tendencias.

Otra experiencia institucional que da cuenta de esfuerzos por el fortalecimiento de las habilidades blandas al interior de la Universitaria Agustiniiana, tiene que ver con los esfuerzos de Fray Diego Montoya Naranjo, quien desde la Dirección de Espiritualidad ha propuesto el desarrollo de una Escuela de Liderazgo, para lo cual se están adelantando esfuerzos para integrar diferentes áreas de la Uniagustiniana.

Aunque es posible afirmar que falta un mayor nivel de análisis, investigación y sistematización de experiencias sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación, se puede destacar que, a pesar de que en las actividades de diseño curricular de la Universitaria Agustiniiana se toman experiencias de Universidades norteamericanas, el caso de la propuesta curricular (de syllabus), tiene como elemento diferenciador la incorporación de valores propios de la filosofía agustiniana.

Con relación a las habilidades blandas destacadas como las más relevantes para el campo

de la Administración de Empresas, por ser varios agentes los que coinciden en su identificación, se pueden señalar: la inteligencia emocional, negociación, resiliencia, hablar en público, relaciones interpersonales, gestión de tiempo y escucha. Esta identificación de las habilidades blandas más relevantes puede tomarse como un referente clave para la actualización o el desarrollo de nuevos diseños curriculares (syllabus).

De esta manera, algunas líneas de investigación derivadas de esta investigación pueden ser las siguientes:

- Técnicas de identificación de habilidades blandas en sectores productivos específicos.
- Sistematización de experiencias de enseñanza-aprendizaje-evaluación de habilidades blandas.
- Tendencias internacionales en diferentes niveles educativos para la enseñanza-aprendizaje-evaluación de habilidades blandas.
- Tendencias internacionales para la gestión de habilidades blandas en entornos organizacionales.
- Gestión estratégica organizacional centrada en habilidades blandas.
- Gestión del talento humano con énfasis en habilidades blandas.
- Estudios comparados internacionales sobre gestión de las habilidades blandas en entornos educativos y laborales.
- Políticas públicas educativas nacionales y regionales para el desarrollo de habilidades blandas.
- Políticas institucionales para el desarrollo de habilidades blandas en contextos educativos y organizacionales.

Referencias

- Aguirre, J.R. (2016). *Habilidades Gerenciales para Emprendedores*. Kindle Edition Barnett,
- R. (1994). Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona: editorial gedisa. 2001
- Barrett, G.V. & Depinet, R.L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46, (10), 1012 – 1024
- Cinque, M., (November 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
- Cottrill, K. (2010). *Are You Prepared for the Supply Chain Talent Crisis?* MIT Center for Transportation and Logistics, Cambridge, MA, pp. 1-11
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. & Keller, S.B. (2002). Logistics managers’ learning environments and firm performance, *Journal of Business Logistics*, 23(1), 19-37.
- Gammelgaard, B. & Larson, P., (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-50.
- García, O. (2011). Una aproximación a la gerencia del Siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, Vol. 27, No. 45, 153-172
- Habtewold, A. (2017). *Soft Skills That Make or Break Your Success: 12 Soft skills to master self, get along with, and lead others successfully*. Kindle Edition
- Jordan, C. and Bak, O. (2016). The growing scale and scope of the supply chain: A reflection on supply chain graduate skills. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21 (5), 610-626.
- Jurado, F. (2009). El enfoque sobre competencias: Una perspectiva crítica para la educación. *Revista Complutense de Educación*, 20(2), 343-354
- Klauss, P. (2008). *The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner*. Kindle Edition

- McClelland, David (1973) Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*. Cambridge, MA: Harvard University
- Martínez Boom, A, Noguera, C. & Castro, J. (2003). *Currículo y Modernización. Cuatro décadas de educación en Colombia*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio
- Matteson, M., Anderson, L. & Boyden C. (2016). “Soft skills”: A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, 16, 1, 71-88
- Maturana, G. & Guzmán, F. (2019). Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. *Revista EURITMIA – Investigación, Ciencia y Pedagogía*, 1, 2-13
- Murphy, P.R. and Poist, R.F. (2007). Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 423-431
- Parlami, J. & Monnot, M. (2019). Getting to the CORE: Putting an End to the Term “Soft Skills”. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 28(2), 225–227
- Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista iberoamericana de educación*, 35(1), 1-33.
- Martínez, C.D. (2019). Contextos para el desarrollo de las habilidades blandas en la educación virtual: un compromiso con la competitividad y la integralidad. *Revista Evulution*, 4, 32 – 37
- Martínez, C.D. (2014). El Modelo de Educación Basado en el Enfoque de Competencias: El caso del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) entre 2013 y 2014. En *Discursividad y Educación: experiencias investigativas sobre lengua materna, identidad social y cultura escolar* (Compilador Éder García-Dussán). Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones conceptos, metodologías y experiencias: haciendo realidad la gestión incluyente de conocimientos en las organizaciones en América Latina*. Santo Domingo: 2002

- Niño Rojas, Víctor Miguel (2011) *Competencias en la comunicación: hacia las prácticas del discurso*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Oberst, U.; Gallifa, J.; Farriols, N. y Vilaregut, A. (2009). Training Emotional and Social Competences in Higher Education: The Seminar Methodology. En *Higher Education in Europe*, 34(3-4), 523-533.
- Pinilla Pacheco, Pedro Antonio (2011). El fin de la educación y la deificación de la formación de capital humano. *El Observatorio de la Universidad Colombiana*. Tomado de: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2161:el-fin-de-la-educacion-y-la-deificacion-de-la-formacion-de-capital-humano&catid=36:ensayos-acadcos&Itemid=81
- Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista iberoamericana de educación*, 35(1), 1-33.
- Sacristán, J. Gimeno (2009). Diez tesis sobre la aparente utilidad de las competencias en educación. En Sacristán, J. G., Pérez, A.I., Martínez, J.B., Torres, J., Angulo, F. y Álvarez, J.M.(Eds.) *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?* (pp. 15-58). Madrid: Ediciones Morata
- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Coop. Editorial Magisterio.
- Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. 4ta. Edición*. Bogotá: Ecoediciones Colombia.
- Torrado, M.C. (2000). Educar para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar. En Bogoya Maldonado, Daniel et al. (Eds.) *Competencias y proyecto pedagógico* (31-55). Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia
- Velde, Christine (1999). An Alternative Conception of Competence: implications for vocational education. *Journal of vocational education and training*, 51, (3), 437-447

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Ginebra. Disponible http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf