

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**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**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

MANRIQUE MANRIQUE, Sergio Danilo	20091038
OYARZABAL LOZA, Giancarlo	20110941
HERRERA CÓRDOVA, Anthony Enrique	20111003

Asesorados por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague

Lima, 19 de febrero de 2018

La tesis

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

ha sido aprobada.

Mgtr. María Elena Esparza Arana

Presidente de Jurado

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Asesor Jurado

Mgtr. Daniel McBride Gonzáles

Tercer Jurado

A mis padres y a mi hermana por siempre acompañarme en este camino a pesar de todos los obstáculos. Este es solo el inicio de nuevos retos que, como siempre, afrontaremos juntos. ¡Va por ustedes! Y claro, a mis hermanos de tesis, a quienes el destino acertó al poner en mi camino.

Sergio Manrique

A Jorge, Carmen y Gianmarco, por la confianza y el apoyo incondicional. A Beatriz, por todo el amor brindado. A Brenda, por estar siempre. A Sergio y Anthony, porque con ellos todo es más fácil. Y, desde luego, a Paloma, por creer en nuestro potencial.

Giancarlo Oyarzabal

A Dios y a mis padres por darme la oportunidad de seguir una carrera universitaria. A mi madre por estar siempre en los momentos más difíciles, tener las palabras precisas para animarme y no dejar que me rindiera en este duro proceso, y por ser un modelo excelente a seguir. A mi hermana que siempre me ha sacado una sonrisa y me ha demostrado su apoyo incondicional. A mi enamorada por su paciencia, apoyo y amor durante este tiempo. Por último, a mis compañeros de tesis, hermanos.

Anthony Herrera

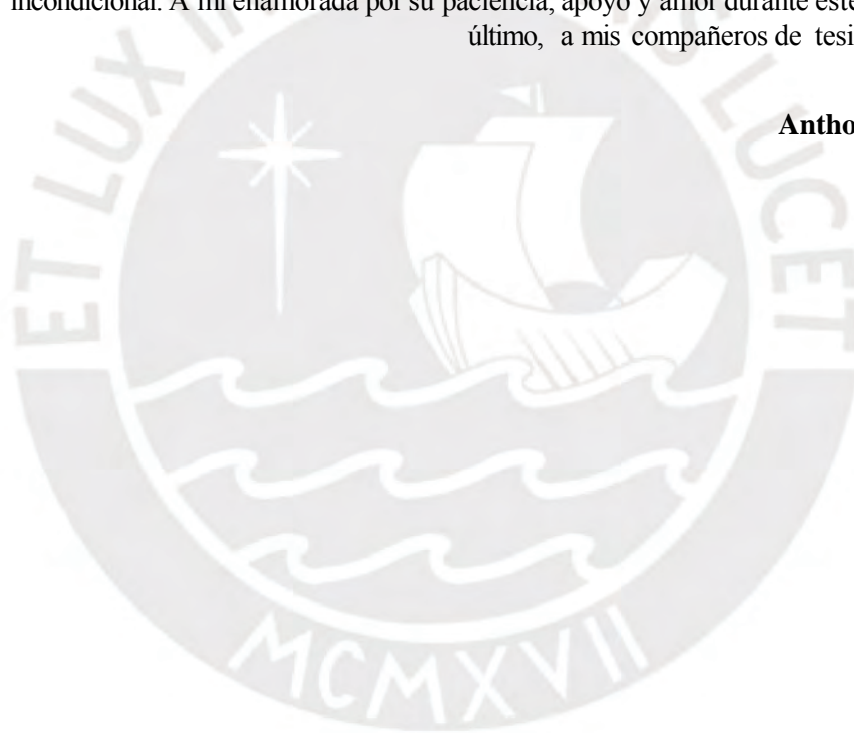


TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Situación problemática	3
1.1. Habilidades Blandas como factor crítico de contratación	3
2. Objetivos de la investigación	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
1. ¿Qué son las habilidades blandas?	14
1.1. Habilidades Blandas: Definición	14
1.2. Habilidades Blandas en Organizaciones	15
1.3. Clasificación de Habilidades Blandas	21
2. Habilidades blandas en la educación.....	33
2.1. ¿Cómo se desarrolla un perfil de egreso?	33
2.2. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas	35
CAPÍTULO 3: CASO FACULTAD GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN.....	39
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	45
1. Proceso de investigación	47
1.1. Definición del Tema.....	47
1.2. Elaboración del Marco Teórico	48
1.3. Entrevistas con Expertos del Tema	48
1.4. Entrevistas con Encargado del Desarrollo del Perfil del Egresado de la FGAD y Profesores de la Facultad.....	48
1.5. Encuestas a Egresados de la FGAD	49
1.6. Entrevistas a Reclutadores de cada Ámbito Laboral	49
1.7. Segunda Encuesta a Egresados de la FGAD.....	50
1.8. Análisis de Data Obtenida.....	51
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. Conceptualización de habilidades blandas de acuerdo a las organizaciones.....	54

2. Valoración de las habilidades blandas.....	57
2.1. Habilidades de Adaptación	58
2.2. Habilidad de Gestión	63
2.3. Habilidades Interpersonales	67
2.4. Habilidad de Comunicación.....	72
2.5. Habilidad de Ética Laboral	78
2.6. Valoración de las Habilidades Blandas en base a los grupos de Estudio	83
3. Gestión de habilidades blandas.....	86
3.1. Medición de Habilidades Blandas.....	86
3.2. Desarrollo de Habilidades Blandas.....	88
3.3. Habilidades Blandas percibidas en los egresados por parte de las organizaciones	89
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS	99
ANEXO A: Motivos que dificultan cubrir puestos a nivel mundial años 2012-2013.....	103
ANEXO B: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado a nivel mundial 2013-2014 ...	104
ANEXO C: Principales obstáculos para cubrir puestos a nivel mundial 2014-2015	105
ANEXO D: Guía de entrevista a profesores.....	106
ANEXO E: Guía de entrevista para reclutadores.....	107
ANEXO F: Encuesta a egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.....	109
ANEXO G: Matriz de evaluación de los entrevistados.....	115
ANEXO H: Resultados de la segunda encuesta.....	116
ANEXO I: Matriz de consistencia.....	117
Consentimientos informados y transcripciones	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado.....	4
Figura 2: Preocupación de los CEO sobre disponibilidad de Habilidades Clave.....	6
Figura 3: Habilidades más importantes requeridas para cubrir posiciones en el Mercado Laboral internacional.....	7
Figura 4: Dificultad para contratar talento joven - ¿Es difícil contratar talento joven?.....	8
Figura 5: ¿Por qué considera que es difícil encontrar talento joven?.....	8
Figura 6: ¿Cuál es la más importante habilidad o capacidad que debe tener un egresado universitario?.....	9
Figura 7: Carreras más demandadas por los egresados universitarios del Perú 2014.....	10
Figura 8: Carreras más demandadas por los egresados universitarios en las universidades privadas 2014 (porcentaje).....	11
Figura 9: ¿De qué universidad provienen la mayoría de egresados universitarios contratados en los últimos 12 meses?.....	11
Figura 10: ¿De qué universidad o universidades diría que provienen los mejores egresados de Administración?.....	12
Figura 11: Definición de Habilidades Blandas planteada por Robles.....	15
Figura 12: Diferencias entre el modelo de reclutamiento en base a puestos y competencias.....	17
Figura 13: Diferencias entre el modelo de selección por puestos y por competencias.....	18
Figura 14: Diferencias entre el modelo de capacitación por puestos y por competencias.....	20
Figura 15: Cuadro comparativo de las habilidades para generar la lista.....	28
Figura 16: Factores a considerar para construir un Perfil de Egreso.....	34
Figura 17: Evolución del número de alumnos de la FGAD.....	39
Figura 18: Egresados por Mención de la FGAD.....	40
Figura 19: Metodología según definición de Saunders, Lewis y Thornhill.....	45
Figura 20: Nivel de importancia de las Habilidades de Adaptación en el Sector Empresarial ...	60
Figura 21: Clasificación de la Habilidad de Adaptación para conseguir empleo.....	62
Figura 22: Clasificación de la Habilidad de Adaptación al desarrollarse en el ambiente laboral.....	62
Figura 23: Nivel de importancia de la Habilidad de Gestión en el sector empresarial.....	64
Figura 24: Habilidad de Gestión para conseguir su trabajo.....	66
Figura 25: Clasificación de la Habilidad de Gestión al desarrollarse en el ambiente laboral.....	67
Figura 26: Nivel de importancia de las Habilidades Interpersonales en el sector empresarial.....	69
Figura 27: Clasificación de las Habilidades Interpersonales al momento de conseguir empleo .	71

Figura 28: Clasificación de las Habilidades Interpersonales al desarrollarse en el ambiente laboral.....	71
Figura 29: Nivel de importancia de la Habilidad de Comunicación en el sector empresarial	73
Figura 30: Clasificación de la Habilidad de Comunicación para conseguir empleo.....	76
Figura 31: Clasificación de la Habilidad de Comunicación al desarrollarse en su ambiente laboral.....	77
Figura 32: Nivel de importancia de la Habilidad de Ética Laboral en el sector empresarial.....	79
Figura 33: Clasificación de las Habilidades de Ética Laboral para conseguir empleo	81
Figura 34: Clasificación de las Habilidades de Ética Laboral al desarrollarse en su ambiente laboral.....	82
Figura 35: Nivel de satisfacción de los egresados sobre su formación en Habilidades Blandas .	95



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lista de Habilidades Blandas planteada por Patricia Buhler	22
Tabla 2: Lista de Habilidades Blandas planteada por Marcel Robles	23
Tabla 3: Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman et al	23
Tabla 4: Lista de Habilidades Blandas planteada por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso	25
Tabla 5: Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos.....	30
Tabla 6: Aplicación de casos de estudio para desarrollar los elementos de aprendizaje profundo y elaborativo	37
Tabla 7: Competencias Genéricas de Egresados de la FGAD	42
Tabla 8: Competencias Específicas de Egresados de la FGAD	42
Tabla 9: Relación de entrevistados para la definición del tema.....	47
Tabla 10: Relación de expertos del tema entrevistados.....	48
Tabla 11: Relación de Entrevistados.....	50
Tabla 12: Resultados de la Competencia Genérica ligada a la comunicación	75
Tabla 13: Priorización de las Habilidades Blandas según los sectores empresarial, público y social, la FGAD y sus egresados.....	83

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación parte del rol fundamental que cumplen las Habilidades Blandas en el mercado laboral peruano e internacional como elemento a considerarse al momento de la contratación y permanencia de los empleados en sus centros laborales. Así, se tiene como finalidad 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 perspectivas: la propia universidad, los egresados de la FGAD y los empleadores actuales. Por otro lado, se determinará una relación de Habilidades Blandas que requieren las organizaciones de acuerdo al ámbito en el que se encuentran: social, público o empresarial. Finalmente, se procederá a hacer un análisis comparativo de los hallazgos para determinar oportunidades de mejora para los alumnos de la mencionada facultad de cara a alinearse con los requerimientos del mercado laboral.

En primer lugar, a partir de la revisión de distinta bibliografía de diversos autores, se ha definido un concepto de Habilidades Blandas: son aquellas intra e inter personales esenciales para el desarrollo personal en el lugar de trabajo, las cuales trascienden a la formación en determinadas carreras o campos laborales y las que, además, incluyen los atributos personales que puedan surgir en el ambiente laboral. Estas Habilidades tienen distinto tipo de incidencia dentro de los procesos del ámbito laboral, como el reclutamiento, selección o capacitación de los colaboradores de la organización.

Teniendo claro el concepto de las Habilidades Blandas y su alcance dentro de la organización, se ha visto necesaria su clasificación para un mejor manejo de estas; es por eso que a partir de la clasificación realizada por otros autores, se ha determinado una clasificación para la presente investigación de 5 tipos de Habilidades Blandas:

- Habilidades de Adaptación
- Habilidades de Gestión
- Habilidades Interpersonales
- Habilidad de Comunicación
- Habilidad de Ética Laboral

Estas Habilidades se encuentran compuestas por una serie de comportamientos que ayudan a determinar el nivel de desarrollo que se tiene en cada una de estas, para luego aplicar técnicas distintas según la Habilidad y comportamiento que se requiera mejorar.

Como se ha mencionado, la investigación busca conocer la valoración de estas Habilidades según los actores involucrados; en el caso de los empleadores, la Habilidad de

Adaptación es la considerada más importante promediando la valoración de todos los agentes involucrados en la investigación, siendo la más valorada por los sectores público y social. Esto debido a los continuos cambios que suelen enfrentar este tipo de organizaciones tanto de manera interna como en el contexto en el que se desarrollan sus proyectos y objetivos.

Las Habilidades de Gestión son más apreciadas en el largo plazo dentro de una organización, ya que los comportamientos como liderazgo y toma de decisiones no son determinantes en un puesto de línea base; sin embargo, se vuelven más importantes conforme van subiendo en la escala jerárquica de la organización. Es por este motivo que los egresados la consideraron como una de las habilidades más importantes al momento de su desarrollo en el ambiente laboral. En el caso de las Habilidades de Comunicación, ya que esta fue calificada como la más importante por el sector empresarial y también por los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP; a diferencia de la Habilidad de Ética Laboral, la cual fue la menos valorada por ambos actores.

A modo de conclusión, al momento de observar los sectores, se puede determinar que existe mayor similitud en las valoraciones entre los sectores público y social; mientras que el sector empresarial difiere de estos en la mayoría de rubros.

En el caso de los egresados de la FGAD, estos varían las puntuaciones de valoración según la situación que se les plantea; así, al momento de conseguir empleo, los egresados consideran que la Ética Laboral es la habilidad menos importante del grupo; sin embargo, al momento de desarrollarse en el ambiente laboral, esta ocupa la tercera posición en cuanto al nivel de importancia. Situación inversa se presenta con las Habilidades de Comunicación e Interpersonales, las cuales son consideradas las dos más importantes al momento de aplicar a un empleo; sin embargo, ocupan los dos últimos lugares en cuanto a su importancia en el desarrollo en el ambiente laboral.

La gran importancia que toman las Habilidades Blandas al momento de una entrevista laboral no debe ser dejada de lado; así, se pueden buscar maneras de mostrar las habilidades más solicitadas por sector al momento de presentarse a una organización. Por ejemplo, el desarrollo de la Habilidad de Adaptación se puede demostrar con distintas experiencias a lo largo de la vida del postulante, por lo que es importante mostrar cómo es que se enfrentaron las situaciones que significaron grandes cambios. El mismo ejercicio se puede realizar para las Habilidades de Comunicación e Interpersonales, las cuales fueron consideradas como las más importantes al momento de conseguir empleo por los egresados.

De esta forma, las Habilidades Blandas deben ser gestionadas de manera distinta según el interés particular del actor; en el caso de las empresas, de acuerdo al puesto que se busca

cubrir y al perfil que este debería tener y en el caso de los egresados, según el ámbito y la organización a la que se quiera postular, es importante tenerlo claro para resaltar estas Habilidades que el empleador busca y, finalmente, existe una gran oportunidad de administrarlos distinto por parte de la FGAD según los intereses de los estudiantes.



INTRODUCCIÓN

Las Habilidades Blandas han ido cobrando una mayor importancia a lo largo de los años tanto para las personas como para las organizaciones, este término viene sonando cada vez más dentro del mercado laboral como una de las características a considerar en de los procesos de selección en organizaciones de todo el mundo.

Actualmente, uno de los problemas a nivel local es que no existen suficientes estudios actualizados que se enfoquen en este tema y su impacto dentro del ámbito laboral. A nivel global, la dificultad para cubrir vacantes viene aumentando de manera sostenida desde la década anterior por distintos motivos (ManpowerGroup, 2015). Dentro de los distintos causantes que se pueden presentar, la „Falta de Habilidades Soft“, las cuales hacen referencia a lo que llamamos Habilidades Blandas, ocupan el cuarto lugar por detrás de la falta de experiencia (ManpowerGroup, 2015)

Para la presente investigación se definió como objetivo general determinar cuáles son las Habilidades Blandas requeridas en los egresados de Gestión según el punto de vista de empleadores y egresados en los ámbitos empresarial, público y social, para compararlas con aquellas identificadas en el perfil del egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP. En busca de lograr esto, en un inicio se recogió información diversa acerca de la evolución y situación actual del mercado laboral internacional y peruano; ade más, se buscó ubicar a las Habilidades Blandas dentro de esta problemática. En segundo lugar, se recolectó la percepción de los distintos agentes que participaron dentro de la investigación: egresados de la FGAD, organizaciones de los distintos ámbitos profesionales y la FGAD.

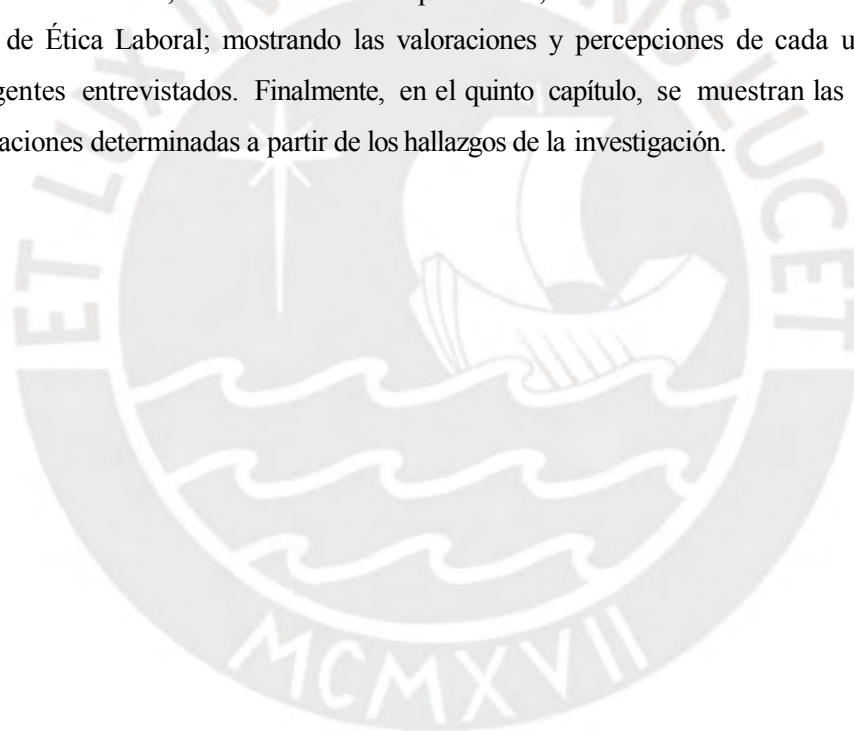
En total se conformaron seis capítulos, en el primero de ellos, se muestra la situación problemática en el cual se da una primera vista del mercado laboral, además de los objetivos y preguntas de investigación que guiarán el camino de la investigación. Por último, también se encuentra la relevancia y justificación de la investigación que explican la necesidad y el valor que añade el estudio.

El segundo capítulo contiene el desarrollo del marco teórico, el cual se dividió en las siguientes categorías: ¿Qué son las Habilidades Blandas?, Evolución del mercado laboral y la PUCP, y Habilidades Blandas en la educación. Esta división siguió una lógica que permitió aclarar una definición de Habilidades Blandas a partir de las distintas definiciones que le dan los autores, luego se le contextualizó dentro del mercado laboral para evidenciar la importancia que tiene y cómo esta ha venido cambiando a lo largo de los años y, finalmente, se hace el vínculo

con la educación para dar pase a la explicación del caso de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

Una vez que se tiene como base la teoría necesaria, en el capítulo tres se determinó la metodología que se aplicaría para la consecución de los objetivos propuestos y las herramientas a utilizar para obtener la información de los agentes mencionados anteriormente. Dentro de estas herramientas están las entrevistas y encuestas que se detallarán más adelante en este documento, los cuales fueron analizados tanto de manera cuantitativa como cualitativa, priorizando esta última.

A partir de la aplicación de las herramientas ya mencionadas, en el capítulo cuatro se muestran los hallazgos de la investigación, los cuales se han clasificado según los distintos tipos de Habilidades Blandas que se han definido para la investigación: Habilidades de Adaptación, Habilidades de Gestión, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Comunicación y Habilidades de Ética Laboral; mostrando las valoraciones y percepciones de cada una de estas según los agentes entrevistados. Finalmente, en el quinto capítulo, se muestran las conclusiones y recomendaciones determinadas a partir de los hallazgos de la investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación problemática

El mercado laboral presenta cada vez más dificultades para encontrar personal capacitado para sus labores, uno de los motivos que ha venido adquiriendo cada vez mayor importancia son las Habilidades Blandas, su ausencia viene siendo más reconocida por los reclutadores.

En este sentido, las universidades y, en específico para la presente investigación, la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, se deben preocupar porque sus egresados cuenten con las habilidades adecuadas para ser más competitivos en el Mercado Laboral tanto nacional como internacional, ya que esta problemática no se presenta solo en el país, sino a nivel global.

A pesar de la importancia mencionada, en el Perú hay pocas investigaciones previas que revisen las necesidades con respecto a Habilidades Blandas como tal; además, otro de los aportes de la investigación, la clasificación de los requerimientos de acuerdo al ámbito laboral, tampoco se ha visto reflejado en investigaciones hechas en el país.

Como se evidenciará más adelante, gran cantidad de organizaciones consideran que existe una carencia de Habilidades Blandas en los postulantes que desean cubrir una vacante en el Mercado Laboral. Por otro lado, respecto a este tipo de habilidades, existe una vasta cantidad de definiciones y tipos, situación que dificulta la posibilidad de un consenso sobre cuáles son las más importantes y, por tanto, sobre cuáles se deben priorizar.

Como se explica en el capítulo 2 (apartado 2.1.1), existen múltiples definiciones para el término de Habilidades Blandas; sin embargo, la definición bajo la que se hará referencia a las mismas en este estudio es que son aquellas intra e inter personales esenciales para el desarrollo personal en el lugar de trabajo, las cuales trascienden a la formación en determinadas carreras o campos laborales y las que, además, incluyen los atributos personales que puedan surgir en el ambiente laboral.

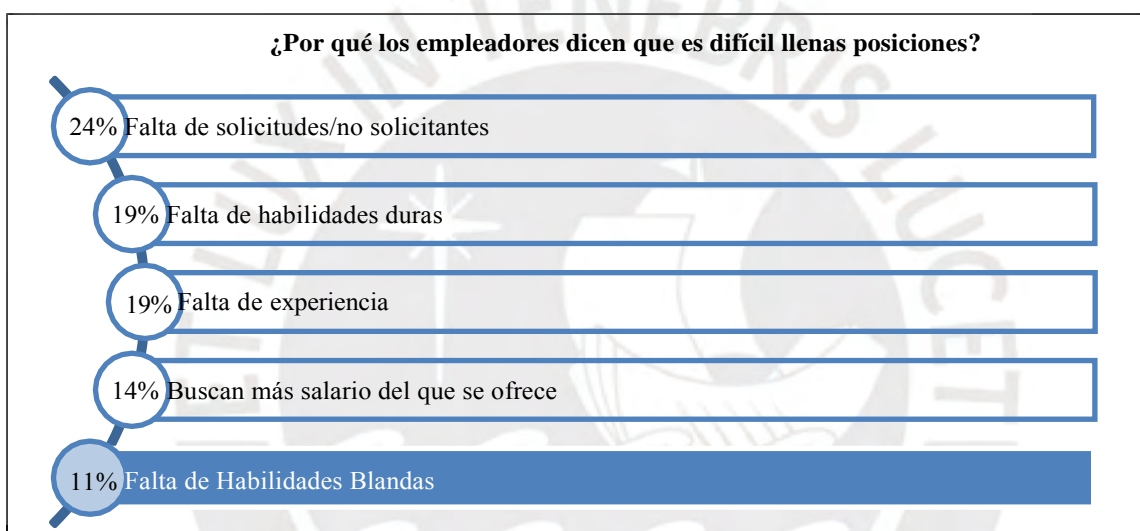
1.1. Habilidades Blandas como factor crítico de contratación

Como se muestra a continuación, diversas investigaciones hacen referencia a la importancia que en la actualidad tienen las Habilidades Blandas al momento de reclutar personal y en el desarrollo del mismo en el ambiente laboral tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.1. Habilidades Blandas en el Mercado Laboral Internacional

El contexto laboral, en el marco de la globalización y la alta competitividad que esta trae consigo, ha sufrido constantes cambios con respecto a sus exigencias; es decir, respecto a las características que los empleados deberían tener para poder destacar. Así, una encuesta realizada por Manpower¹ en el año 2016, en la cual se encuestó a más de 42,300 gerentes de Recursos Humanos en todo el mundo, mostró que existe un aumento en la dificultad para cubrir vacantes a nivel mundial. Dicho aumento tiene origen en diferentes componentes; para poder entender la relación que tienen las Habilidades Blandas con esta dificultad, mostramos cómo se han desarrollado las principales causas de este fenómeno.

Figura 1: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado



Adaptado de ManpowerGroup (2016).

Como se puede apreciar en los Anexos A, B y C, las Habilidades Blandas se ubican entre las principales dificultades para contratar personal desde el año 2012. La Figura 1 muestra que, a nivel mundial, estas habilidades siguen presentes entre estas dificultades, ocupando la quinta posición en el ranking.

Para indagar más en el papel que cumplen las Habilidades Blandas en el Mercado Laboral a nivel mundial, haremos referencia al artículo publicado en HR Magazine², redactado por Mark Feffer, en el cual se menciona lo siguiente:

Las Habilidades Blandas – las que son necesitadas para comunicarse efectivamente, solución de problemas, colaboración y organización – se está volviendo más

¹ Manpower es una empresa líder en estrategias de talento con presencia en más de 80 países.

² Revista líder a nivel mundial en publicaciones relacionadas a Recursos Humanos en organizaciones, publicada en el Reino Unido.

importantes para el éxito, así como el lugar de trabajo evoluciona social y tecnológicamente. El problema es que los reclutadores y expertos en empleo reportan una „brecha de habilidades blandas“, especialmente entre los jóvenes más acostumbrados a los mensajes de texto que hablar, lo que obliga a las organizaciones a contratar a muchos candidatos que no están a la altura de las habilidades interpersonales requeridas (Feffer, 2016, p. 56).

Feffer (2016) hace un análisis interesante al vincular la carencia de Habilidades Blandas al hecho de que “los trabajadores jóvenes están más acostumbrados a escribir que a hablar” (Feffer, 2016, p. 56) y que es algo que limita a las empresas a contratar a personas en base a otros estándares. En la misma investigación se hace mención al estudio realizado por Adecco Staffing EE. UU.³ en el que se concluye que las Habilidades Blandas son el mayor problema de productividad en los Estados Unidos según el 44% de los ejecutivos entrevistados (Feffer, 2016). El mismo autor nos remite a la encuesta llevada a cabo por The International Association of Administrative Professionals, Office Team y HR.com, la cual concluye que el 67% de los entrevistados contrataría profesionales con Habilidades Blandas desarrolladas, sin importar sus habilidades duras; mientras que solo el 9% haría lo inverso, corroborando el hecho de que la carencia de Habilidades Blandas por parte de los empleados es una de las principales preocupaciones de los empleadores, quienes, de acuerdo a la encuesta, muestran su predisposición a otorgar oportunidades laborales a candidatos con fuertes Habilidades Blandas, lo cual evidencia la ventaja que podría otorgar un sólido y constante desarrollo de estas (Feffer, 2016).

Además, las Habilidades Blandas tienen importancia no solo al momento de la contratación, sino en el posterior desempeño de los empleados y los beneficios que genera para la empresa, ya que “la investigación de Hay Group⁴ reveló que los directivos que incorporan una gama de Habilidades Blandas en su enfoque de liderazgo pueden aumentar el rendimiento de su equipo en un 30%” (Feffer, 2016, p. 57).

En el mismo texto se menciona que se debe considerar a las Habilidades Blandas tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Esto quiere decir que, en lo que respecta al corto plazo, se deben considerar las Habilidades Blandas al momento de la contratación de personal; mientras que, en el largo plazo, se debe trabajar en base a las Habilidades Blandas presentes y ausentes en el empleado para desarrollar las que sean necesarias. Se menciona también que las

³ Compañía de Recursos Humanos con presencia en más de 60 países

⁴ Hay Group es una empresa global especializada en trabajar con líderes y desarrollar estrategias para el desarrollo de talento

Habilidades Blandas requeridas son distintas de acuerdo a la empresa y al puesto dentro de la misma (Feffer, 2016).

En relación al Mercado Laboral internacional, la consultora Price Waterhouse Coopers (PwC)⁵, en su encuesta anual a directores ejecutivos realizada en el año 2016, muestra la preocupación por la carencia de Habilidades Blandas en ejecutivos; así mismo, reafirman la importancia de las mismas como factor clave para el éxito en el futuro tanto cercano como lejano (Pricewaterhousecoopers [PwC], 2016).

Figura 2: Preocupación de los CEO sobre disponibilidad de Habilidades Clave



Adaptado de PwC (2016).

Como se puede apreciar en la Figura 2, la disponibilidad de habilidades clave para cubrir una posición ocupa el quinto lugar entre todos los riesgos que preocupan a los directores ejecutivos alrededor del mundo.

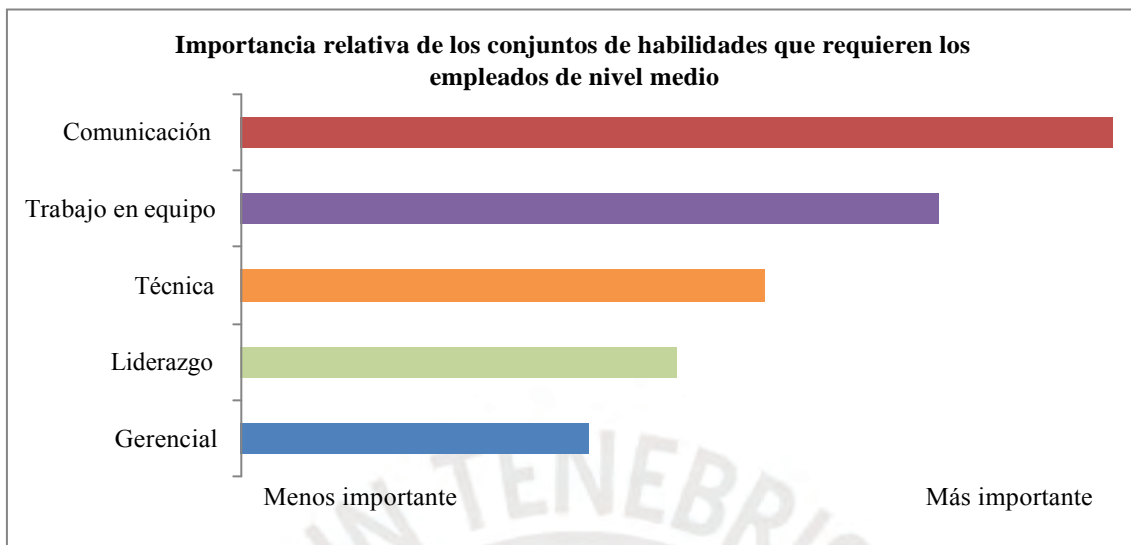
Por último, un estudio⁶ realizado por *The Graduate Management Admission Council* (GMAC)⁷ muestra los grupos de habilidades o capacidades más importantes para poder cubrir una vacante en el mercado laboral global. Los resultados se aprecian en la siguiente Figura.

⁵ PwC es una consultora reconocida mundialmente por prestar servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal en más de 157 países

⁶ El estudio fue llevado a cabo con 959 empleados alrededor del mundo, siendo un total de 628 organizaciones en 51 países con el objetivo de mostrar las tendencias mundiales de contratación de empleados.

⁷ GMAC es una organización sin fines de lucro compuesta por las principales escuelas de administración del mundo.

Figura 3: Habilidades más importantes requeridas para cubrir posiciones en el Mercado Laboral internacional



Adaptado de GMAC (2017).

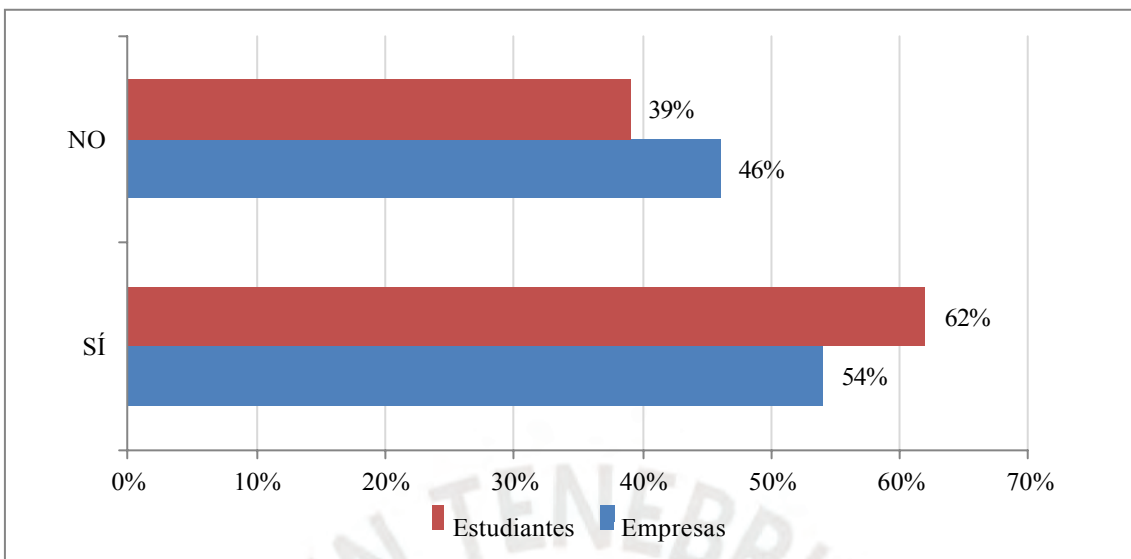
Como se puede apreciar en la Figura 3, cuatro de los cinco principales grupos de habilidades tienen relación a las Habilidades Blandas, entre estos, el grupo de habilidades más importante es el de Comunicación, el cual se refiere tanto a las habilidades comunicativas escritas como orales, que permiten al empleado interactuar de manera correcta con sus colegas. En segundo lugar, se tiene al Trabajo en Equipo, haciendo referencia a la habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, valorar las opiniones de los compañeros de trabajo, habilidad de seguir a un líder y conciencia multicultural.

1.1.2. Habilidades Blandas en el Mercado Laboral Peruano

Así como sucede a nivel global, las Habilidades Blandas también tienen una gran relevancia en el mercado laboral peruano. En nuestro país, la consultora Lee Hecht Harrison (LHH)⁸ realizó, en el año 2014, un estudio de brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes, sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú. En dicho estudio se buscó conocer la dificultad que presentan las organizaciones al momento de contratar talento joven, como se puede apreciar en la Figura 4.

⁸ Lee Hecht Harrison es una empresa especializada en temas de movilidad laboral, desarrollo del cambio y temas centrados en la gestión de personas.

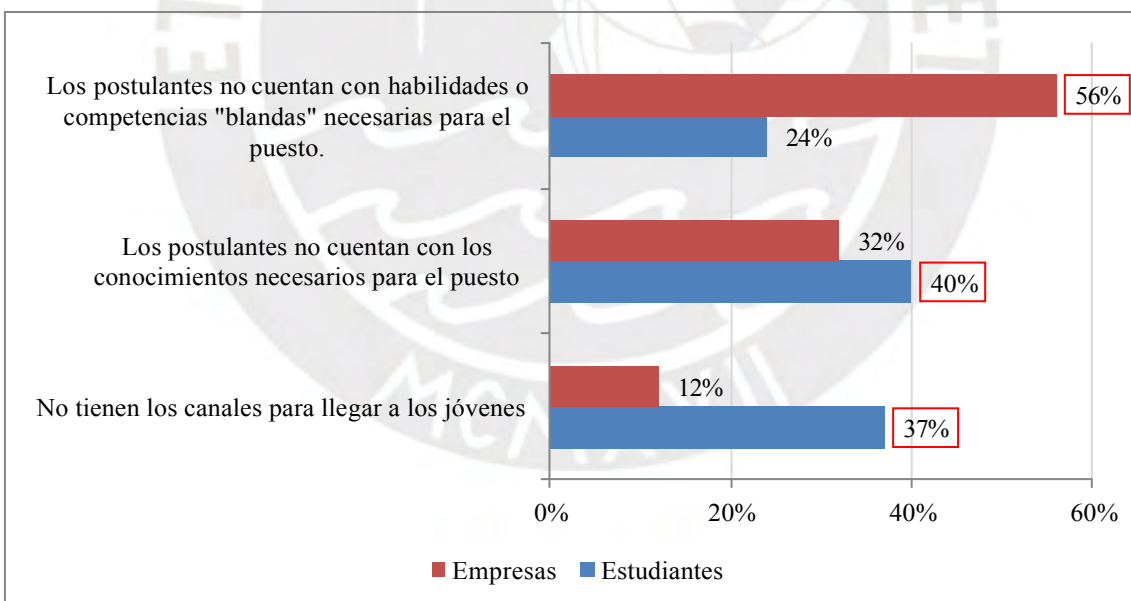
Figura 4: Dificultad para contratar talento joven - ¿Es difícil contratar talento joven?



Adaptado de Lee Hecht Harrison – DBM Perú (2014).

La percepción de ambos, en este caso, es similar. Tanto estudiantes como empresarios consideran que encontrar talento joven es difícil (Lee Hecht Harrison – DBM Perú, 2014). En la Figura 5 se exploran las causas de esto.

Figura 5: ¿Por qué considera que es difícil encontrar talento joven?



Adaptado de Lee Hecht Harrison – DBM Perú (2014).

La principal dificultad que encuentran las organizaciones en el país para encontrar talento joven es que los postulantes no cuentan con las Habilidades Blandas necesarias para el puesto (56%), lo cual reafirma la importancia del desarrollo de este tipo de habilidades. Sin embargo, esta opinión contrasta con la de los estudiantes, quienes creen que la razón principal

de que no sean contratados es no conocer el puesto (40%), dándole menor importancia a la presencia de Habilidades Blandas como un factor determinando para formar parte de una organización (24%) (Lee Hecht Harrison – DBM Perú, 2014).

Como podemos observar en la Figura 5, la importancia que se le da a las Habilidades Blandas en el Perú coincide con la del Mercado Laboral internacional debido a que se ha vuelto un factor clave de contratación para los gerentes.

1.1.3. Habilidades Blandas más demandadas en el Mercado Laboral peruano

Debido a que las Habilidades Blandas son un factor crítico de contratación en el país, es importante reconocer cuáles son las más demandadas por el Mercado local.

De acuerdo a la entrevista realizada por Ipsos Apoyo en el año 2016 a 92 ejecutivos a nivel nacional, la capacidad para trabajar en equipo se muestra como la más buscada por las empresas. Así se puede apreciar en la Figura 6.

Figura 6: ¿Cuál es la más importante habilidad o capacidad que debe tener un egresado universitario?



Fuente: Ipsos Apoyo (2017).

Como se puede apreciar, los resultados están parcialmente alineados con los requerimientos que exige el Mercado global, los cuales fueron mostrados en la Figura 3, siendo el Trabajo en Equipo un factor presente tanto a nivel nacional como internacional.

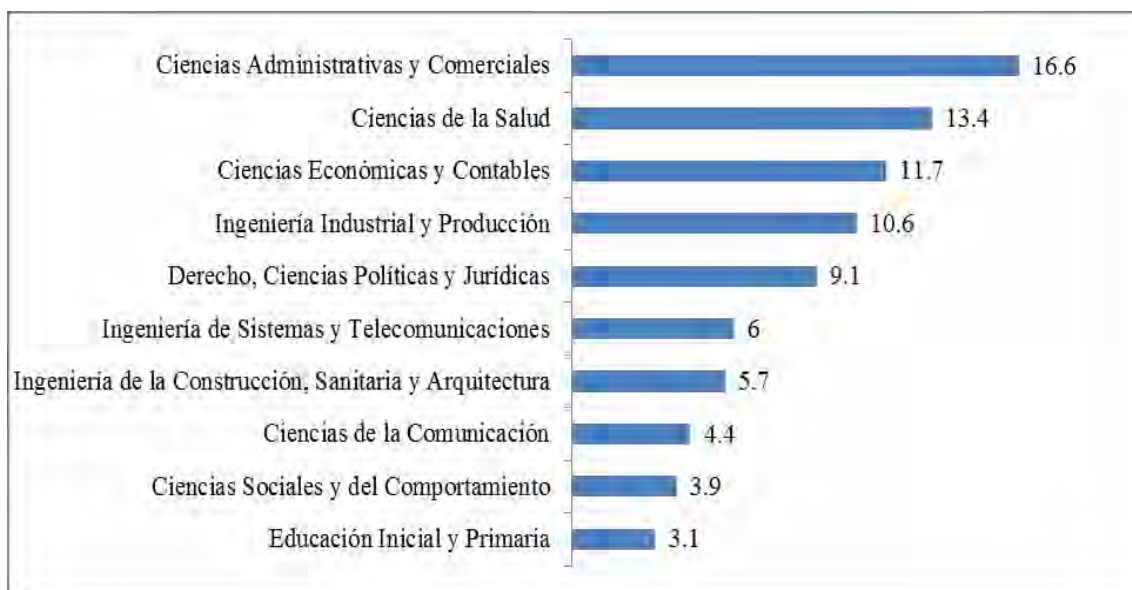
Las habilidades presentes en la Figura 6 hacen referencia a los egresados universitarios sin discriminar la carrera a la que pertenecen. Sin embargo, la presente investigación se centra en la carrera de Administración⁹.

⁹La carrera de Administración es entendida como Gestión y Alta Dirección en la Pucp.

1.1.4. Carreras más demandadas en el Perú

En el año 2014, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidad para brindar un panorama sobre la educación superior en nuestro país. Los resultados que presentó confirman que las carreras de Ciencias Administrativas y Comerciales son las más demandadas.

Figura 7: Carreras más demandadas por los egresados universitarios del Perú 2014



Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015).

En la Figura 7, se puede apreciar una mayor preferencia por las carreras administrativas y comerciales (16%) por los egresados de universidades a nivel nacional. Seguidos por las carreras relacionadas a las ciencias de la salud (13.4%) (INEI, 2015).

Inclusive, hacen una distinción entre los egresados de universidades públicas y privadas para ver cuál ha sido la carrera más demandada. En la Figura 8 se muestran los resultados de las carreras más demandadas por egresados de universidades privadas.

Figura 8: Carreras más demandadas por los egresados universitarios en las universidades privadas 2014 (porcentaje)



Adaptado de INEI (2015).

Como se puede apreciar, las carreras de Ciencias Administrativas y Comerciales tienen un porcentaje mayor que el global. Esto muestra que hay una mayor demanda por las carreras administrativas en egresados de las universidades privadas (INEI, 2015).

Sin embargo, es de vital importancia reconocer cuál es la percepción que tiene el mercado sobre los profesionales de las distintas universidades. Es por esto que, en la investigación realizada por Ipsos en el año 2017, se les consultó acerca de la procedencia de sus empleados en el último año tal como se muestra en la Figura 9; en esta se ve que un aumento en el número de empleados provenientes de otras universidades, mientras que ocurre lo contrario con los egresados de la Pucp, quienes han visto mermado su porcentaje de contratación.

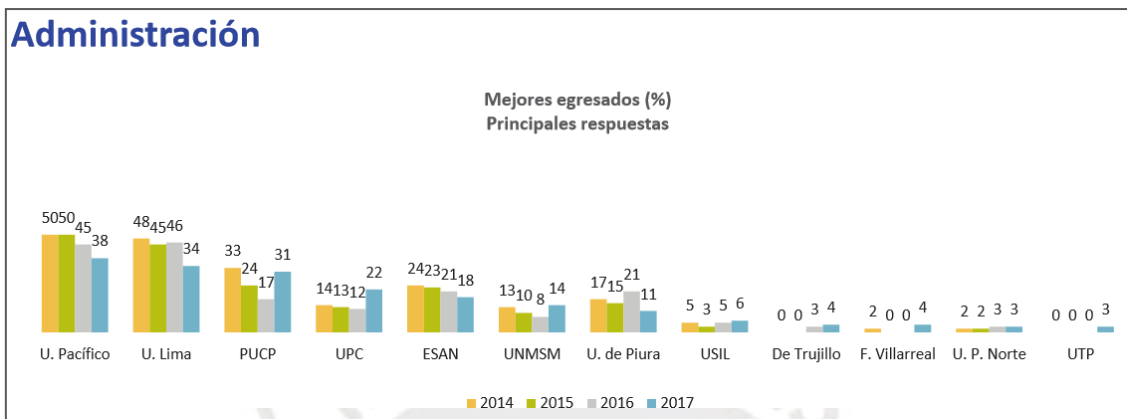
Figura 9: ¿De qué universidad provienen la mayoría de egresados universitarios contratados en los últimos 12 meses?



Fuente: Ipsos Apoyo (2017).

En el estudio de Ipsos Apoyo (2017), también se les consultó a los encargados de Recursos Humanos cuál universidad cuenta con los mejores egresados de la carrera de Administración, los resultados se muestran en la siguiente Figura.

Figura 10: ¿De qué universidad o universidades diría que provienen los mejores egresados de Administración?



Fuente: Ipsos Apoyo (2017).

Como se puede ver en la Figura 10, el primer lugar fue para la Universidad Pacífico (U. Pacífico), seguida por la Universidad de Lima (U. Lima). Se puede apreciar que la Pucp se ubica en el tercer lugar, recuperándose del porcentaje mostrado en el año 2016. Estas cifras son relevantes ya que esto afecta directamente la competitividad tanto de estudiantes como de egresados de la Pucp (Ipsos Apoyo, 2017).

Se ha podido evidenciar la importancia de contar con las Habilidades Blandas que el Mercado Laboral peruano exige, así como la brecha que encuentran las organizaciones entre las habilidades que necesitan y las que presentan los jóvenes profesionales, por lo que es relevante analizar la falta de conexión entre lo que el Mercado Laboral demanda y lo que las universidades están ofreciendo.

Para evidenciar la importancia de la situación problemática presentada, la investigación se enfocará en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pucp, debido a que, a pesar de ser la universidad peruana mejor ubicada en el ranking de universidad del mundo¹⁰, se encuentra relegada al tercer lugar entre las universidades que aportan los mejores egresados en Administración al Mercado Laboral Peruano los mejores egresados en Administración; además, se cuenta con el acceso a la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio y a que, teniendo en cuenta la posición respecto a las otras universidades, existen oportunidades de mejora en cuanto a la competitividad de los egresados de la universidad mencionada.

¹⁰ La Pucp se ubica entre los puestos 431-440 en el ranking QS2018, el cual es realizado de manera anual para conocer a las mejores universidades del mundo.

2. Objetivos de la investigación

Según lo observado, la presente investigación se plantea como objetivo general determinar cuáles son las Habilidades Blandas requeridas en los egresados de Gestión y Alta Dirección según el punto de vista de empleadores y egresados en los ámbitos empresarial, público y social, para compararlas con aquellas identificadas en el perfil del egresado de la FGAD de la PUCP. Para este fin, se han determinado tres objetivos específicos:

- Identificar las Habilidades Blandas que la FGAD propone para los egresados de la Facultad en base al perfil del egresado propuesto por la universidad en el documento de Perfil del Egresado de FGAD (2012) publicado por la PUCP
- Identificar los requerimientos con respecto a las Habilidades Blandas de organizaciones del ámbito empresarial, público y social a través de entrevistas a reclutadores de distintas organizaciones
- Conocer las percepciones de los egresados de la FGAD con respecto a las Habilidades Blandas que se requieren en el mercado laboral y sus dificultades iniciales como egresados

Finalmente, se realizará un análisis de las brechas de Habilidades Blandas entre lo obtenido del análisis del Perfil del Gestor propuesto por la PUCP, los requerimientos señalados por los reclutadores de las distintas organizaciones y la encuesta realizada a los egresados de la FGAD; así, se podrá evidenciar las brechas entre los resultados, encontrando oportunidades de mejora para el Perfil del Gestor, buscando aumentar la competitividad de este en el mercado laboral.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. ¿Qué son las Habilidades Blandas?

A continuación, se presentará la definición de Habilidades Blandas en base a lo planteado por distintos autores, concluyendo con una definición propuesta en base a los conceptos desarrollados por ellos.

1.1. Habilidades Blandas: Definición

Existen múltiples definiciones de Habilidades Blandas o *Soft Skills* propuestas por distintos autores, las cuales varían de acuerdo al contexto en el que han sido desarrolladas. Sin embargo, contienen elementos en común que pueden ser extraídos para concertar una definición completa del término que se ajuste a los motivos del presente trabajo. Así, por ejemplo, las habilidades propias de ser llamadas blandas “son algunas relacionadas a los atributos de las carreras, como habilidades de equipo, comunicación, liderazgo, servicio al cliente y solución de problemas” (Broussard, Charoensap-Kelly, Lindsly & Troy, 2015, p. 155). Por otro lado, una definición más actual es la brindada por Kechagias (2011), quien las define como “habilidades intrapersonales e interpersonales, esenciales para el desarrollo personal, participación social y éxito en el lugar de trabajo” (Kechagias, 2011, p. 33); dentro de estas habilidades menciona a la comunicación, habilidad para trabajar en equipos multidisciplinarios, adaptabilidad, entre otros; para el autor, este tipo de habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas.

Como se puede apreciar en el reciente párrafo, las definiciones mencionadas coinciden en que las Habilidades Blandas están relacionadas a las habilidades interpersonales presentes en el individuo. Así también lo afirman Jain y Anjuman (2013), al mencionar que son “competencias de comportamiento, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades personales” (Jain & Anjuman, 2013, p. 34) y Bosley al indicar que “están definidas como habilidades interpersonales, intelectuales y de comunicación” (Bosley, 2007, p. 2). Sin embargo, Robles (2012) resalta que las habilidades interpersonales son solo un componente de las *soft skills*. Agreda que las cualidades personales y los atributos correspondientes a la carrera están incluidos dentro de este gran concepto, como por ejemplo la personalidad del individuo, simpatía, valor del manejo del tiempo y habilidades organizacionales. Así “las habilidades blandas están hechas de la combinación de habilidades interpersonales y atributos personales” (Robles, 2012, p. 457), como lo muestra en la siguiente figura.

Figura 11: Definición de Habilidades Blandas planteada por Robles

Habilidades Blandas = Habilidades Interpersonales (Personas) + Atributos Personales (Carrera)

Adaptado de Robles (2012).

De acuerdo a las definiciones revisadas y mencionadas en los párrafos anteriores, consideramos que las Habilidades Blandas son aquellas intra e inter personales esenciales para el desarrollo personal en el lugar de trabajo, las cuales trascienden a la formación en determinadas carreras o campos laborales y las que, además, incluyen los atributos personales que puedan surgir en el ambiente laboral.

Para aterrizar de mejor manera el concepto de Habilidades Blandas, es preciso mencionar el papel que cumplen dentro de las organizaciones, ejercicio que se realizará en el siguiente subcapítulo.

1.2. Habilidades Blandas en Organizaciones

Existen distintas corrientes relacionadas a la gestión de Recursos Humanos, una de las más importantes es la Gestión por Competencias, la cual se desarrolla en los procesos del departamento de Recursos Humanos de distintas organizaciones.

Si bien competencias es un término distinto al de Habilidades Blandas, sus conceptos son similares. Chiavenato (2009) define las competencias como un grupo de comportamientos que generan un valor económico para la organización y un valor social para la persona. En la misma línea, Alles (2003), las define como conductas de las personas que pueden potenciar sus capacidades naturales o anularlas. Además, presenta la definición de distintos autores como L. Spencer y S. Spencer, la cual las define como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, L. & Spencer, S., 1993 citado en Alles 2003). Asimismo, Ernst & Young las presenta como “características de una persona, ya sea innata o adquirida que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (1998 citado en Alles 2003). En conclusión, una competencia es un comportamiento innato o adquirido que puede anular o potenciar las capacidades innatas o adquiridas del individuo y, de esta forma, poder generar un valor económico para la organización y un valor social para él.

Podemos encontrar que el modelo por competencias se desarrolla en distintos procesos del área de recursos humanos, desde el momento de reclutamiento hasta las evaluaciones de desempeño. A continuación, se muestra cómo el modelo va brindando pautas basadas en las competencias que las organizaciones definen.

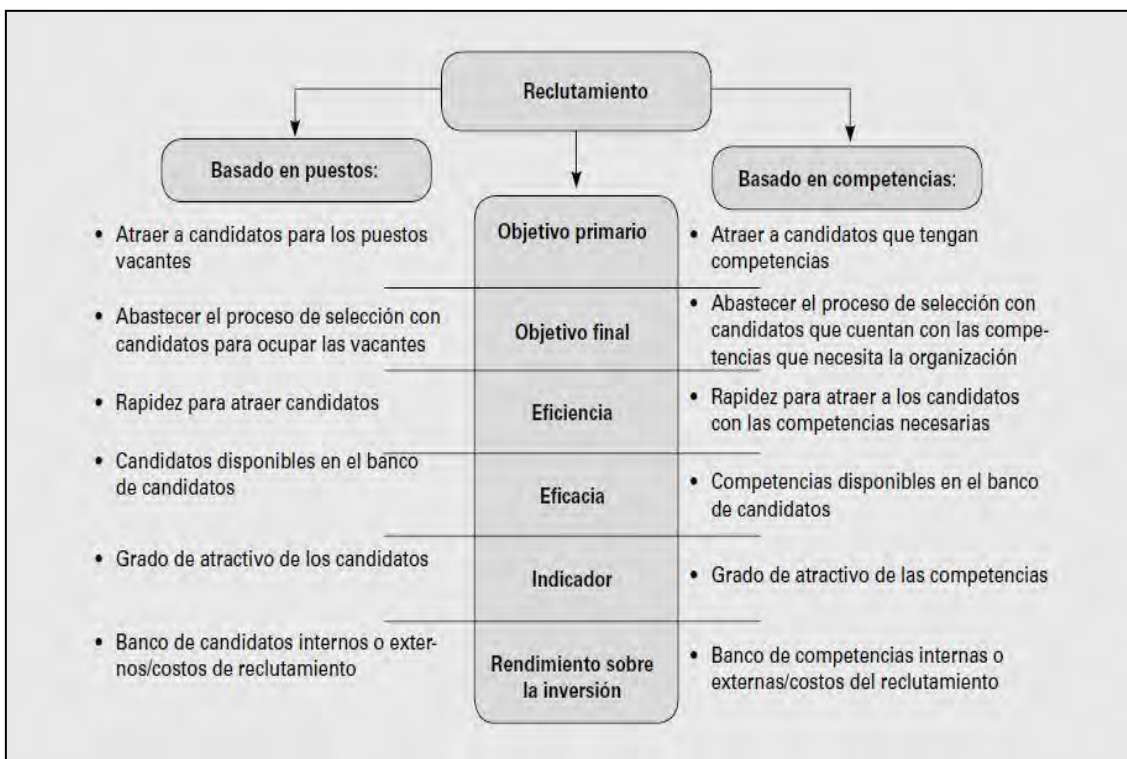
1.2.1. Habilidades Blandas en el reclutamiento

El reclutamiento es un proceso través del cual la organización hace conocer al mercado de recursos humanos las oportunidades que ofrece a las personas que cuentan con las características que están pidiendo (Chiavento, 2009). Igualmente, Alles lo define como “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo” (Alles, p. 99, 2003). Por lo tanto, este proceso se enfoca en atraer a los candidatos con las características deseadas por la organización para el proceso de selección.

Para poder iniciar el proceso de reclutamiento se debe realizar una descripción del puesto y, de esta forma, comenzar la búsqueda de los candidatos en base a los requerimientos de la organización. La descripción del puesto es un documento escrito que contiene las funciones del puesto, cómo realizarlas, en qué condiciones y el por qué. Esto se complementa con el análisis del puesto, el cual detalla los conocimientos y capacidades que debe tener el postulante para poder ejecutar con éxito el cargo que ocupará en la organización (Chiavenato, 2009). No obstante, cuando se trabaja bajo en un modelo de competencias se debe realizar un perfil de competencias, este debe contener las competencias requeridas y el nivel de estas en una calificación por niveles. Además, deben estar ligadas con la estrategia, cultura y estructura de la organización (Alles, 2003).

A continuación, se presenta una figura con las diferencias entre un proceso de reclutamiento basado en puestos y en comportamientos.

Figura 12: Diferencias entre el modelo de reclutamiento en base a puestos y competencias



Fuente: Chiavenato (2009).

Como se puede apreciar en la Figura 12, el enfoque basado en competencias se centra en las habilidades que debe poseer el postulante que aspira a entrar a la organización. Estas competencias han sido evaluadas por la organización y son necesarias para aumentar la competitividad de la organización. Mientras que el enfoque basado en puestos se centra en los candidatos que puedan llenar la vacante simplemente.

Como se ha mencionado, este proceso es la base de la gestión por competencias y es importante seleccionar los comportamientos que se esperan que el potencial trabajador tenga, pues en base a estos se medirá el éxito del colaborador.

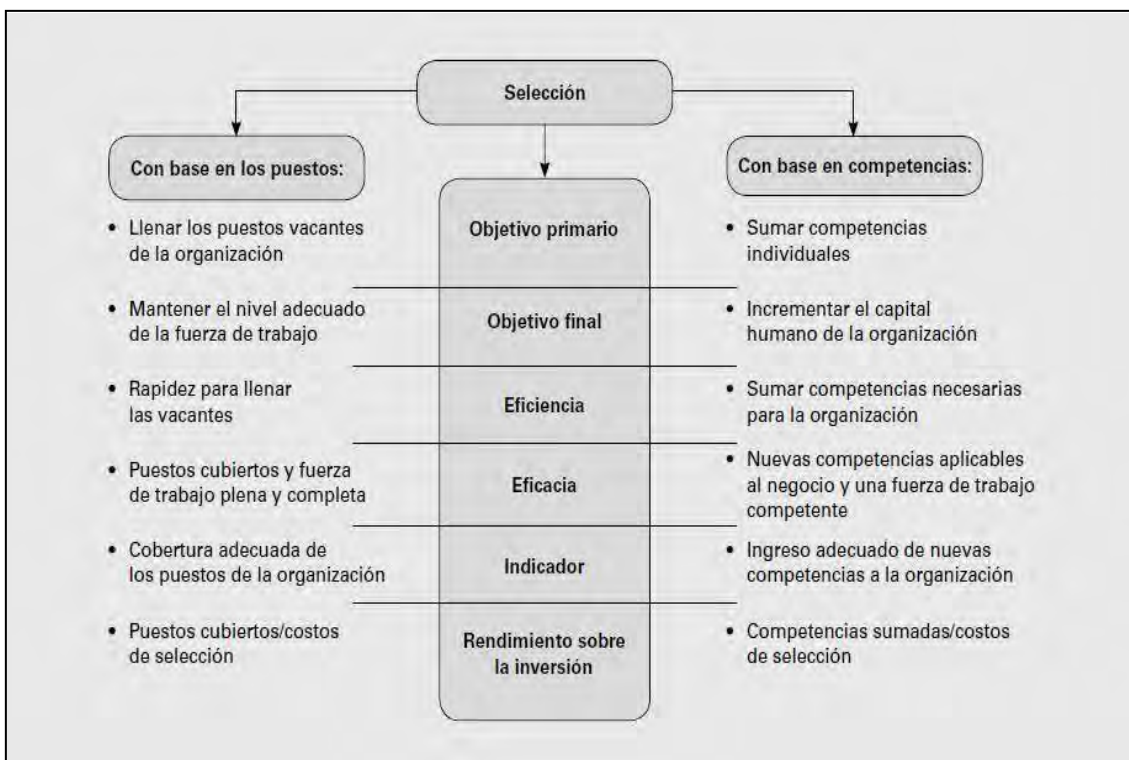
1.2.2. Habilidades Blandas en la selección

La selección es el proceso en el cual se escoge y clasifica a los candidatos más adecuados para la organización en base al puesto o a las competencias, este proceso busca predecir las variables individuales para poder seleccionar al candidato idóneo para la organización. (Chiavenato, 2009). De la misma forma, Alles la define como la actividad mediante la cual, la organización, busca escoger al candidato con mayores probabilidades de adaptarse al puesto y así poder cubrir las necesidades de la organización (Alles, 2003). En conclusión, la selección es el proceso a través del cual se elige al candidato idóneo para el

puesto o con las competencias que son requeridas para aumentar la eficiencia y el desempeño de la organización.

Al igual que el reclutamiento, este proceso también tiene dos enfoques: Por puestos y por competencias. A continuación, veremos las diferencias.

Figura 13: Diferencias entre el modelo de selección por puestos y por competencias



Fuente: Chiavenato (2009).

Como se aprecia en la Figura 13, el enfoque de puestos busca que se mantenga los parámetros en la organización enfocándose en la rapidez con la que se puede cubrir la vacante y tener la fuerza de trabajo completa para llevar a cabo las funciones. Por otro lado, el enfoque en competencias se centra en sumar competencias individuales nuevas que han sido consideradas para incrementar el nivel de la fuerza de trabajo y así generar mayor valor en el personal de la organización.

En la selección por competencias no solo se busca cubrir conocimientos, se quiere que el postulante cumpla con los requisitos de habilidades requeridas para el puesto de trabajo previamente definidas (Alles, 2003). Para alcanzar este objetivo es importante poder identificar estas habilidades en los candidatos durante el proceso de selección, por ello se llevan a cabo diferentes tipos de evaluaciones.

Una de las formas para identificar estas competencias en los postulantes es mediante una entrevista a profundidad. Al realizar este tipo de entrevistas inicialmente se busca asegurar

que el postulante cumpla con el perfil de conocimientos técnicos de la posición. Posteriormente, se busca determinar si cuenta con las Habilidades Blandas (Alles, 2003). En la misma línea, se utilizan entrevistas de incidentes críticos, las cuales se centran en los comportamientos que los postulantes tienen en relación a distintas situaciones que se le plantean. De esta forma se puede obtener datos más precisos sobre su comportamiento ante hechos concretos (Alles, 2003). Además, otro tipo de evaluación es la psicológica. La evaluación psicológica y la de competencias son complementarias, y no excluyentes. La diferencia entre estos dos enfoques recae en la importancia que se le da a los comportamientos o competencias que se han definido desde el perfil de puesto, en el segundo estas tienen un peso mayor y la entrevista o evaluación está diseñada para poder identificarlas (Alles, 2003). Por último, el *assessment center* es un método que pone a los candidatos en situaciones reales o simuladas del puesto al que están postulando en situaciones de conflicto y así ver cuáles son sus comportamientos. Estas pruebas se dan en grupo de hasta 12 personas teniendo en cuenta que se debe poner un evaluador por cada 4 participantes. Los evaluadores serán personas con, al menos, un nivel jerárquico más al que se está evaluando para que puedan calificar las acciones por su experiencia (Alles, 2003).

El resultado de este proceso es la contratación del postulante con las características más acorde a lo que requiere la empresa.

1.2.3. Habilidades Blandas en la capacitación

En la actualidad, la competitividad del mercado obliga a las organizaciones a tener a su personal actualizado mediante el entrenamiento para que estos puedan desarrollar sus actividades de manera más efectiva (Alles, 2003).

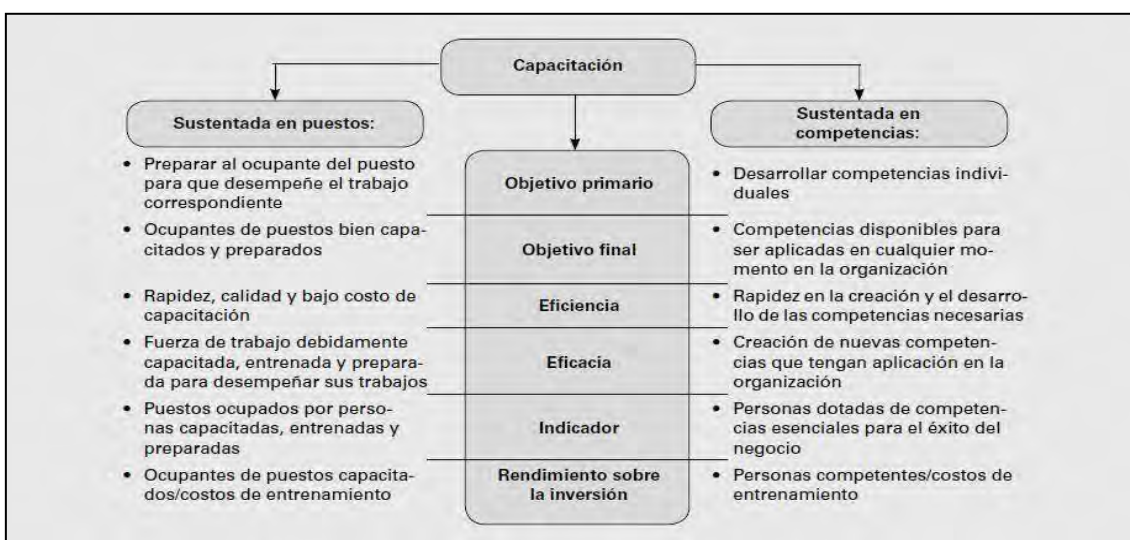
Por lo tanto, las organizaciones capacitan a su personal para poder mejorar su posición competitiva en el mercado y las personas para crecer personal y profesionalmente (Alles, 2003). En la misma línea, Chiavenato define la capacitación como “un medio para poder desarrollar las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2009, p. 371). Por lo tanto, podemos decir que este proceso busca explotar el potencial que tiene cada colaborador y la organización pueda incrementar su posición competitiva al contar con trabajadores más competentes.

No obstante, la capacitación y el entrenamiento son dos conceptos diferentes. Mientras que la primera hace referencia a una actividad estructurada que, en su mayoría, se presenta en formato de curso y se imparten conocimientos y habilidades, en su mayoría técnicas. Por otro lado, el entrenamiento “es un proceso de aprendizaje en el que se van adquiriendo habilidades y conocimientos para alcanza objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de

la empresa, [...] y los requerimientos de la posición que se desempeña” (Alles, 2003, p. 308). Dada esta diferencia, el método para poder mejorar las habilidades es el entrenamiento.

Este proceso también tiene dos enfoques: por puesto y por competencia. A continuación, veremos las diferencias.

Figura 14: Diferencias entre el modelo de capacitación por puestos y por competencias



Fuente: Chiavenato (2009).

Como se aprecia en la Figura 14, el primer enfoque busca preparar al trabajador en las funciones que va a desempeñar en su puesto. Por otro lado, el enfoque en competencias trata de desarrollar en los trabajadores habilidades que puedan aplicar en su día a día para hacer crecer a la organización mediante la inclusión de estas nuevas habilidades adquiridas.

La capacitación en base a competencias se basa en la definición de las competencias y el grado en que estas se necesitan, posteriormente se realiza un inventario de competencias que revelará cuales son y en qué nivel se encuentran las competencias en la organización. Finalmente, se comparan estos dos elementos para obtener las necesidades de entrenamiento por competencias (Alles, 2003).

La capacitación se ha vuelto una actividad importante para las empresas porque les permite optimizar sus resultados y aumentar su posición competitiva (Alles, 2003).

1.2.4. Habilidades Blandas en la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño son “un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal” (Alles, 2003, p. 383). Estas se aplican a los trabajadores para poder decidir sobre las promociones y remuneración de los trabajadores, conocer el comportamiento del empleado

basado en la evaluación de los jefes y subordinados y, a partir de la retroalimentación, saber si es necesario que el trabajador cambie algún comportamiento (Alles, 2003).

A diferencia de lo que se cree, esta evaluación no solo sirve para aumentar los sueldos, es utilizada para identificar necesidades de capacitación, identificar elementos clave en la organización, mejorar la actuación futura de las personas, entre otros objetivos (Alles, 2003).

Luego de revisar el papel de este tipo de habilidades dentro de las organizaciones, es preciso que identifiquemos los distintos grupos de Habilidades Blandas que existen.

13. Clasificación de Habilidades Blandas

A continuación, se muestran distintos estudios que agruparon a las Habilidades Blandas para poder facilitar el análisis de las mismas.

El primer estudio¹¹ se tomó como referencia por ser representativo del mercado laboral. Este cuadro contiene las Habilidades Blandas más importantes de un grupo de estudios realizado en Estados Unidos (Buhler, 2001). El segundo estudio¹², contextualizado también en Estados Unidos, se centró en identificar cuáles eran las Habilidades Blandas que los empleadores buscaban de sus nuevos empleados al momento de la contratación (Robles, 2012). El tercer estudio¹³ 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 (Lippman, Ryberg, Carney & Moore, 2015). El cuarto estudio¹⁴, realizado en diversos países de Europa, está dirigido a la reformulación del plan curricular para que se enriquezcan las Habilidades Blandas de los estudiantes, además que también utilizan opinión de representantes del sector corporativo (Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque & Capasso, 2012). Por último, el estudio de GMAC¹⁵ recoge las Habilidades Blandas requeridas por empresarios en los egresados de la carrera de administración que se postulan a un puesto de trabajo (The Graduate Management Admission Council [GMAC], 2014). En conclusión, los estudios han sido tomados porque representan los requerimientos que tiene el mercado laboral de los postulantes y el otro es un plan educativo que está basado en Habilidades Blandas.

¹¹ The growing importance of soft skills realizado por Buhler (2001).

¹² Executive perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, realizado por Robles (2012).

¹³ Key „Soft Skills“ that Foster youth workforce success: toward a consensus across fields, realizado por Lippman et al. (2015).

¹⁴ Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions, realizado por Haselberger et al. (2012).

¹⁵ Survey Report, realizado por GMAC en 51 países alrededor del mundo (2017).

Patricia Buhler (2001), analizó los 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:

Tabla 1: Lista de Habilidades Blandas planteada por Patricia Buhler

Habilidades de comunicación	Los empleadores 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.

Adaptado de Buhler (2001).

Buhler (2001), 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 (2012) 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 2: Lista de Habilidades Blandas planteada 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

Adaptado de Robles (2012).

Según el estudio, 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 (Robles, 2012).

Lippman et al. (2015), 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 (Lippman et al., 2015, pp.5-6):

Tabla 3: Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman et al.

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.

Adaptado de Lippman et al. (2015).

La conclusión a la que llegan es que estas son las habilidades que podrían hacer que un empleado joven tenga éxito en una organización. Además, son habilidades que pueden ser observables en el lugar de trabajo (Lippman et al., 2015).

De igual manera, Haselberger et al. (2012), con apoyo de la Comisión Europea, elaboró un plan académico basado en Habilidades Blandas que puede ser aplicado en institutos de educación superior europeos. El plan de estudios que estaba proponiendo enriquecía las capacidades de los estudiantes con Habilidades Blandas basándose en la experiencia tanto en el ámbito empresarial como en la universidad.

Con la ayuda de la literatura y la experiencia de los profesionales definieron una lista de 21 Habilidades Blandas y fueron reunidas en tres grupos. Asimismo, entrevistaron a personas que trabajan en Recursos Humanos y son responsables del desarrollo personal de los colaboradores en España, Italia, Eslovenia, Latvia y Malta. En adición, un total de 246 empresas y 35 expertos de los países antes mencionados validaron la lista de habilidades que se presenta a continuación (Haselberger et al., 2012).



Tabla 4: Lista de Habilidades Blandas planteada por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso

Personal	Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales	Habilidades de aprendizaje	La habilidad de proporcionar una autoevaluación de la necesidad de conocimiento y tomar medidas para adquirir y poner en práctica este conocimiento.
		Ética profesional	La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y ética profesional diariamente.
		Conciencia de uno mismo	La habilidad de captar nuestras debilidades y fuerzas para trabajar en ellas.
		Tolerancia al estrés	La habilidad de resistir el trabajo bajo presión al mantener la misma calidad de trabajo sea cual sea la situación laboral.
Personal	Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales	Compromiso	La habilidad de hacer un compromiso con la organización y alinear las acciones con los principios y valores de la organización.
		Balance en la vida	La habilidad de manejar satisfactoriamente los conflictos entre el trabajo y la vida personal.
		Creatividad e innovación	La habilidad de contribuir con ideas para mejorar los productos o servicios y las actividades que se dan en el trabajo
		Comunicación	Las habilidades de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Mientras escuchas las propuestas de otros.
		Trabajo en equipo	La habilidad de crear relaciones, cooperación entre las personas. Incluye compartir conocimientos y recursos para alcanzar los objetivos.
		Red de contactos	La habilidad de crear, mantener y fomentar contactos internamente o en el exterior. Esto se realiza para crear una buena imagen y beneficiar a la empresa.
		Negociación	La habilidad de argumentar con claridad y coherencia para poder llegar a un acuerdo entre diferentes opiniones.

Tabla 4: Lista de Habilidades Blandas planteada por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso (continuación)

Social	Relacionada a las habilidades personales y actitudes	Manejo de conflictos	La habilidad de manejar y resolver conflictos entre dos o más partes.
		Liderazgo	La habilidad de motivar y guiar a otros para que contribuyan efectiva y adecuadamente a lograr los objetivos.
		Adaptabilidad cultural	La habilidad de gestionar procesos en ambientes multiculturales.
		Orientación al cliente	La habilidad de identificar, entender y satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y potenciales clientes.
		Mejora continua	La habilidad de realizar actividades bajo un standard de calidad y buscando siempre la mejora continua, proponiendo modernización en procesos y técnicas.
Social	Relacionada a las habilidades personales y actitudes	Flexibilidad	La habilidad de adaptarte a los cambios con la finalidad de alcanzar las metas
		Orientación a los resultados	La habilidad de hacer rentables los esfuerzos de la organización mientras se tiene siempre presente los objetivos de la empresa. Involucra optimización de tiempos, priorización de actividades futuras y uso de técnicas que faciliten el desarrollo.
		Capacidad de análisis	La habilidad de sacar conclusiones y prevenir los acontecimientos tomando información de diferentes fuentes y establecer relaciones de causa – efecto.
Metodológicos	Relacionados con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio	Toma de decisiones	La habilidad de tomar decisiones necesarias para lograr los objetivos rápida y proactivamente. Ser capaz de usar la información relevante y escoger la mejor alternativa.
		Habilidades de gestión	La habilidad para establecer objetivos y prioridades, selección y distribución de tareas y recursos.
		Habilidades de investigación y manejo de información	La habilidad de encontrar información, distinguirla entre primaria o secundaria – de forma tradicional o electrónica – mediante métodos de búsqueda y evaluación.

Adaptado de Haselberger et al. (2012).

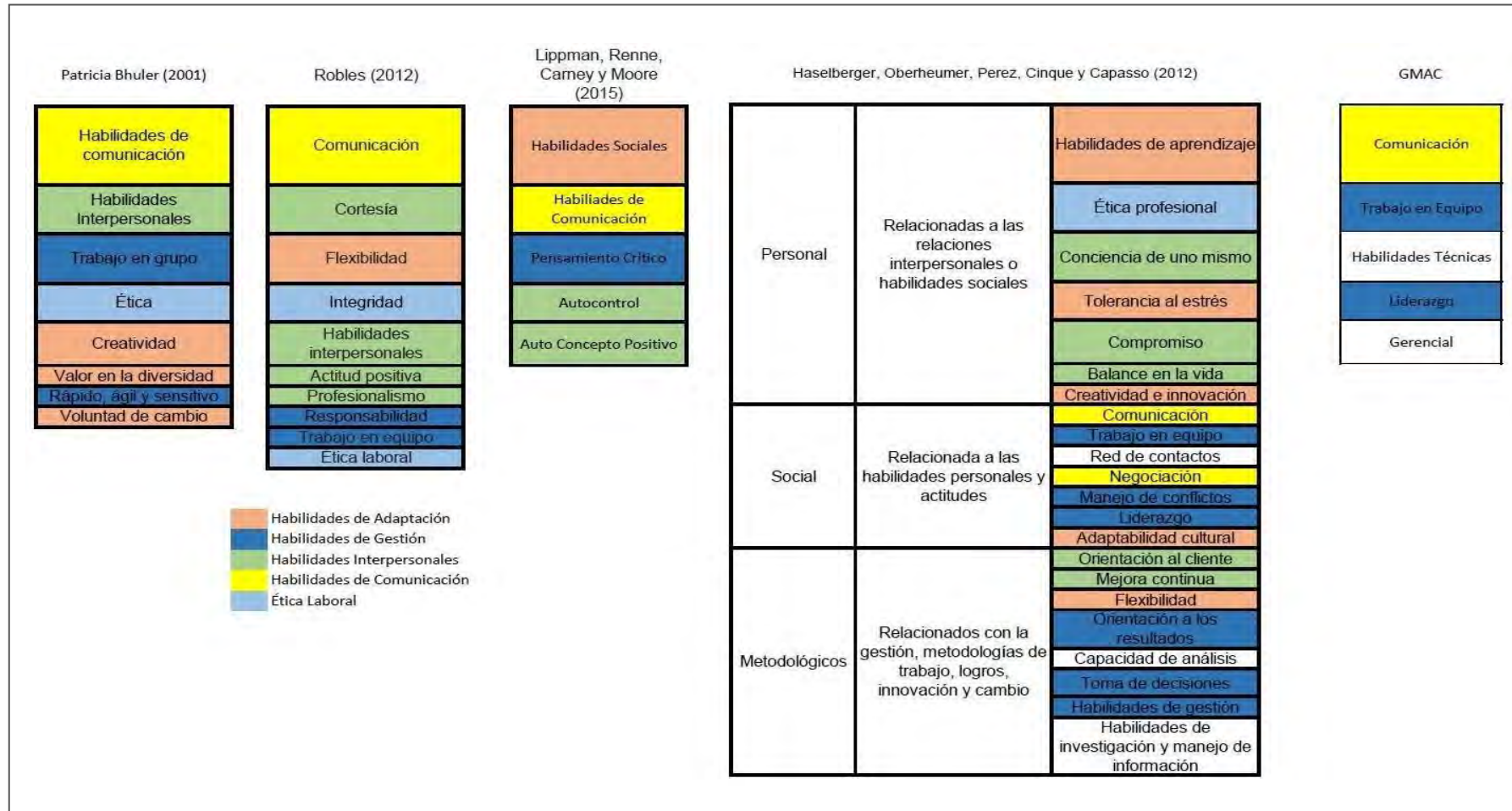
Por último, en el 2014, la GMAC realizó la encuesta de reclutamiento corporativo. En ella, delimitan las habilidades de los graduados en negocios en cinco grupos. A continuación, se presentan los mismos (GMAC, 2014):

- Comunicación: Comunicación oral y escrita, habilidad de escuchar, realizar presentaciones y habilidades de negociación
- Trabajo en equipo: Adaptabilidad, valorar opiniones de otros, seguir a un líder, sensibilidad multicultural y habilidad de delegar.
- Técnicas: Análisis cuantitativo y cualitativo, conocimiento del negocio, manejo de tecnología y habilidades específicas de lenguaje.
- Liderazgo: 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.

Los distintos estudios mostrados y la gran variedad de grupos de Habilidades Blandas nos muestran la importancia que estas tienen en el mercado laboral.

En base a estos estudios, realizamos un ejercicio de comparación para determinar cuáles son las Habilidades Blandas que se repiten en la mayoría y así elaborar la lista de habilidades y comportamientos que se evaluarán en la presente investigación. Este ejercicio se puede ver en la siguiente figura:

Figura 15: Cuadro comparativo de las habilidades para generar la lista



En primer lugar, se determinaron comportamientos similares como flexibilidad, voluntad de cambio, creatividad e innovación y tolerancia al estrés. Debido a ser las más recurrentes se seleccionaron las siguientes: Flexibilidad, creatividad e innovación y tolerancia al estrés. Todos estos tenían en común el valor de facilitar la adaptación de la persona a distintos escenarios que se le presentaban en la vida laboral, ya sea ingresar a un trabajo o desarrollar un puesto nuevo. Por lo tanto, se agruparon en la Habilidad de Adaptación, la cual se definió como la clave para que la persona pueda adaptarse a los diferentes cambios que se dan en el ámbito laboral y poder aportar a la organización soluciones que partan de la innovación y creatividad de la persona.

En segundo lugar, se identificaron en los 5 estudios comportamientos como el trabajo en equipo, liderazgo, proceso de toma de decisiones, manejo de conflictos y la habilidad de gestión. De estos comportamientos, lo más recurrentes fueron trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo. Por esta razón se agruparon en la Habilidad de Gestión, la cual se definió, en base a los estudios, como la habilidad que permite a la persona liderar un equipo, manejarlo, definir los objetivos, evaluar el desempeño y guiarlo hacia los objetivos planteados por la organización.

En tercer lugar, los autores coinciden en la importancia de fomentar una buena relación entre las personas de la organización y, de esta manera, crear un ambiente laboral que genere facilidades para desarrollar las actividades diarias de los trabajadores e impulsar ideas y proyectos dentro de esta. Para poder llegar a este fin, los siguientes comportamientos fueron considerados por los autores para llegar a este objetivo: empatía, cortesía, modales, respeto, balance de vida, conciencia de uno mismo, orientación al cliente, mejora continua, autocontrol y auto concepto positivo. Los comportamientos que más se repitieron fueron empatía, cortesía y balance de vida. Por este motivo, se agruparon dentro de Habilidades Interpersonales.

En cuarto lugar, en los cinco estudios se reconoce el valor de las Habilidades de Comunicación. Esta es la que facilita a la persona la acción de transmitir ideas, información u opinión de forma clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. De la misma forma, se considera dentro de este apartado la capacidad de escucha y valoración de las propuestas. Los comportamientos relacionados a esta se mencionaron en los 5 estudios, por esto fueron seleccionados. En resumen, se determinó la habilidad de comunicación como una de las variables a ser analizadas y dentro de esta, 3 comportamientos recurrentes en los estudios: negociación, comunicación oral y comunicación escrita.

Finalmente, se determinó que, para poder tener éxito en el ambiente laboral, se debe mostrar una actitud correcta, guiada por los principios, integridad y la buena fe de la persona.

Los comportamientos relacionados a este concepto fueron los siguientes: trabajo duro, integridad, lealtad y compromiso con la organización. Sin embargo, los que más se repitieron en los estudios fueron integridad, lealtad y compromiso con la organización; estos dieron origen a la última de las 5 habilidades que se utilizarán: Habilidad de Ética Laboral.

En la siguiente tabla se presenta las habilidades que se analizaran en esta investigación con su concepto y comportamientos.

Tabla 5: Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	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.	Flexibilidad
		Creatividad e Innovación
		Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización.	Trabajo en equipo
		Toma de decisiones
		Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas con las que trabaja, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias, además de mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de la persona.	Empatía
		Balance de vida
		Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Además, posee la habilidad de escuchar y valorar las propuestas de otros.	Comunicación oral
		Comunicación escrita
		Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones	Integridad
		Lealtad
		Compromiso con la organización

Estos comportamientos fueron seleccionados debido a la frecuencia con la que aparecían en los estudios previamente expuestos.

Para entender de mejor manera los comportamientos que definen cada habilidad, estos serán explicados a continuación.

1.3.1. Habilidad de Adaptación

- **Flexibilidad**

Esta es la habilidad de adaptarse a los cambios teniendo siempre como misión llegar a la meta planteada (Haselberger et al., 2012). Se valora la versatilidad de los egresados dentro de su centro laboral.

- **Creatividad e Innovación**

La definición propuesta indica que “es la habilidad de contribuir con nuevas ideas al desarrollo y mejora de los servicios y productos de la organización, así como en las tareas desenvueltas en el trabajo, con el objetivo de responder a la necesidad de evolución de la organización” (Haselberger et al., 2012, p. 14).

- **Tolerancia al estrés**

Este comportamiento “es la capacidad de mostrar resistencia en situaciones complicadas o estresantes, manteniendo el mismo nivel de calidad en las tareas realizadas cuando las barreras que se enfrentan en el camino, las cargas o ritmo de trabajo son diferentes de lo habitual” (Haselberger et al., 2012, p.13).

1.3.2. Habilidad de Gestión

- **Trabajo en equipo**

“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” (Haselberger et al., 2012, p. 17).

- **Toma de decisiones**

“Es la habilidad de tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de manera rápida y proactiva” (Haselberger et al., 2012, p. 26).

- **Liderazgo**

Consideramos el liderazgo como la habilidad de motivar y guiar a las personas dentro de un grupo para que sus esfuerzos contribuyan a alcanzar los objetivos planteados de manera efectiva (Haselberger et al., 2012).

1.3.3. Habilidades Interpersonales

- **Empatía**

De acuerdo a Goleman (1999), la empatía es la capacidad que tienen las personas de percibir los sentimientos y puntos de vista de los otros; de esta forma, son capaces de crear los lazos más fuertes con los demás y contribuir en el desarrollo de otros. Por lo tanto, consideramos que la empatía es la habilidad que permite entender a la persona, poder orientarla y así contribuir con su desarrollo.

- **Balance de vida**

“Es la habilidad de gestionar de la mejor forma posible los conflictos entre la vida personal y la profesional, así como las aspiraciones y valores vitales y laborales” (Haselberger et al., 2012, p. 14).

- **Cortesía**

Según Robles (2012), está relacionada con los modales y el comportamiento educado del empleado en el ambiente laboral, expresarse de forma correcta siguiendo los estándares de comunicación socialmente aceptados.

1.3.4. Habilidades de Comunicación

- **Comunicación Oral**

“Es la habilidad de expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de manera oral y escrita” (Succi, 2015, p. 245). Por lo tanto, consideraremos si la persona es capaz de expresar lo anteriormente mencionado de manera clara y coherente de forma oral.

- **Comunicación Escrita**

Succi (2015) indica que tiene que ver con la forma en que la persona se expresa e interpreta los conceptos, pensamientos o sentimientos de forma escrita.

- **Negociación**

Para motivos de la presente investigación, se utilizará la definición que brinda Haselberger, la cual indica que “es la habilidad de argumentar de manera clara y coherente, conciliando diferentes opiniones de forma que se alcance un acuerdo que satisfaga a todo el mundo y a su vez sirva para alcanzar los objetivos propuestos” (Haselberger et al., 2012, pp. 18-19).

1.3.5. Habilidades de Ética Laboral

- **Integridad**

La integridad según Robles (2012), está ligada a la honestidad, respeto, la ética y hacer lo correcto dentro del centro laboral o donde tus acciones puedan generar un impacto para la organización.

- **Lealtad**

Según Ortiz (2010), la lealtad es el vínculo entre el colaborador y la organización que se demuestra mediante el cariño y respeto. Además, la mejor forma de demostrar esta habilidad es mantenerse en los buenos y malos momentos dando el soporte que necesite la organización.

- **Compromiso con la organización**

En base a lo presentado por Goleman (1999), el compromiso con la organización pasa a un plano emocional y permite que los empleados que tienen esta habilidad estén dispuestos a sacrificarse con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

2. Habilidades Blandas en la Educación

En este apartado se busca señalar la relación entre Habilidades Blandas y la educación, aterrizando finalmente en el caso de estudio escogido: la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pucp.

2.1. ¿Cómo se desarrolla un perfil de egreso?

En esta sección, se explicará qué es un perfil de egreso, cómo se desarrolla y la importancia de las Habilidades Blandas dentro de su creación.

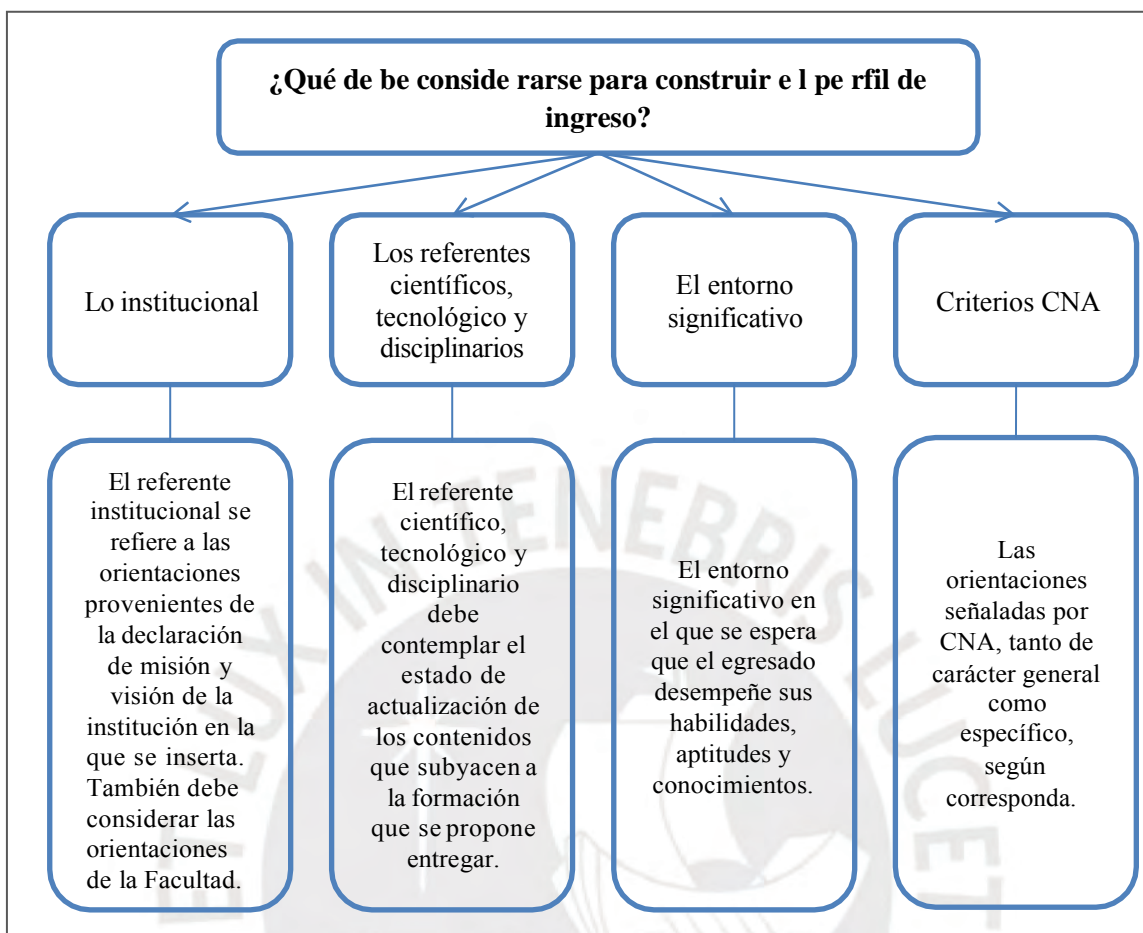
El perfil de egreso contiene los rasgos y competencias con las que debe contar el alumno al culminar su formación universitaria (Hawes, 2012). Además, la Universidad de las Américas (UDLA) lo define como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se espera que el estudiante adquiera luego de haber cursado todas las asignaturas de la malla curricular de su carrera” (Universidad de las Américas [UDLA], 2015, p. 4).

Entonces, el perfil de egreso es la descripción de los rasgos, competencias, habilidades, destrezas y actitudes con las que un egresado debe culminar sus estudios. La universidad certifica el cumplimiento de estas mediante el acto de graduación (Hawes, 2012).

Dentro de este perfil se encuentran considerados conocimientos que permitirán el óptimo desarrollo de las capacidades técnicas. Estos pueden ser conocimientos básicos como el manejo del lenguaje, conocimiento analítico como el pensamiento creativo, trabajo en equipo, entre otros (UDLA, 2015).

En cuanto al desarrollo, la UDLA (2015) ha definido, en base al Manual de Orientación para Autoevaluación CNA 2008, cuatro fuentes de información que se deben tomar en cuenta para elaborar un perfil de egreso:

Figura 16: Factores a considerar para construir un Perfil de Egreso



Adaptado de UDLA (2015).

Por lo tanto, para poder elaborar un perfil de egreso que responda a las necesidades del mercado laboral y sea una guía para el desarrollo profesional de los alumnos, se debe considerar la información interna y externa a la institución.

Hawes y Troncoso (2006) elaboraron un procedimiento para producir un perfil de egreso. Este inicia con la decisión de la universidad, a partir de las necesidades sociales, de ofrecer un plan de formación. Luego, se procede a organizar y seleccionar la información; para esto, se pueden utilizar técnicas de recolección de datos como focus group, análisis crítico del discurso y análisis de contenido. La información se debe presentar en términos de competencias de acuerdo al campo o ámbito de desempeño.

A continuación, se procede a definir el perfil en base a tres elementos interdependientes y relacionados (Hawes, 2012).

- En primer lugar, la declaración general del perfil de egreso donde se comunica a la sociedad cuál es la propuesta formativa que quiere brindar la institución. Esto es una

declaración por parte de la entidad que debe ser respaldada, certificada y garantizada por la universidad.

- En segundo lugar, el ámbito de realización. Este no se debe confundir con el ámbito de desempeño. Este ámbito identifica y describe los diferentes escenarios donde el profesional se enfrenta a los desafíos más directos de la profesión.
- En tercer lugar, se declaran las competencias y habilidades. Estas se presentan con un “ser capaz de” cuando hace referencia a saber comportarse correctamente en un contexto. También se expresa como una actividad. Además, se definen y describen las habilidades blandas que el profesional va a requerir en base al análisis de la información recabada mediante las fuentes de información.

La elaboración del perfil de egreso conlleva la identificación de las competencias y Habilidades Blandas que un egresado debe alcanzar al final de su desarrollo académico. Estas habilidades, según Hofstadt y Gomez (2006), han alcanzado un rol importante en la formación universitaria porque no solo ayudan a conseguir un empleo, sino también tener un desempeño sobresaliente en este. Asimismo, las universidades se preparan para responder a las necesidades de las empresas y se están formando dentro de ellas institutos y centros especializados en el desarrollo de estas habilidades profesionales, como las llaman los autores, mostrando que estas son cada vez más relevantes para el desarrollo de los estudiantes (Hofstadt & Gomez, 2006).

2.2. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas

Luego de identificar la presencia de las Habilidades Blandas en el perfil de egreso, es relevante mostrar cómo este tipo de habilidades son enseñadas en un ámbito universitario. De acuerdo a Jesse John¹⁶, “independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de Habilidades Blandas buscan mejorar un amplio rango de habilidades como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales” (John, 2009, p. 20). Lo expresado por John se evidencia en las técnicas mostradas a continuación, las cuales son aplicadas en distintos contextos, pero contienen elementos en común que indican cómo las Habilidades Blandas pueden ser desarrolladas con éxito. Así, la primera es aplicada a alumnos de contabilidad, mientras que la segunda fue aplicada a estudiantes de sistemas de información.

Boyce, Williams, Kelly y Yee (2001), menciona la importancia que la industria le da a las Habilidades Blandas, así como el poco desarrollo estructurado que estas tienen dentro del plan de estudio de la carrera de Contabilidad. De esta manera, menciona que el método más

¹⁶ Director del Instituto de Administración Rural Anand, India

efectivo para instruir este tipo de habilidades es el estudio de casos reales, por lo que explica estrategias a ser usadas para implementar este método con éxito.

La propuesta de casos para desarrollar las Habilidades Blandas toma en consideración cuatro elementos clave. El primero es el contexto motivacional, el cual está relacionado con el nivel de compromiso, la necesidad de aprender y el ambiente emocional de aprendizaje; el segundo es el nivel de actividad del alumno, el cual debe tener una participación activa; el tercer elemento es la interacción con otras personas, lo cual involucra las habilidades de negociación y la capacidad de trabajar con ideas propuestas por otros miembros del equipo. Finalmente, el cuarto elemento es una base de conocimiento bien estructurado (Biggs 1989 citado en Boyce, Williams, Kelly & Yee 2001). Estos cuatro elementos en un caso proveen una conexión con el mundo exterior, por lo que “los estudiantes pueden tomar conciencia, de una manera muy realista, de las ambigüedades y complejidades de tomar decisiones en el mundo real” (Boyce et al., 2001, p. 44).

De acuerdo a Boyce et al. (2001), la actividad del alumno en el desarrollo de Habilidades Blandas mediante casos permite que este se involucre de manera activa con el proceso de aprendizaje, permitiendo así que se desarrolle su capacidad de juicio y entendimiento y, por tanto, desarrolla su habilidad de resolver problemas. Cabe resaltar que se busca que estos problemas tengan múltiples soluciones, para así promover el pensamiento analítico y la capacidad de justificación de los alumnos.

En cuando a la interacción con otros, se considera que la discusión de problemáticas promoverá la comunicación, tanto oral como escrita, y el desarrollo de habilidades interpersonales. Esto les permitirá aprender a considerar otros puntos de vista y expresar sus conclusiones de manera efectiva frente a un grupo (Boyce et al., 2001).

Finalmente, Boyce et al. (2001) menciona que la base de conocimiento bien estructurada permite tener flexibilidad ante los distintos contextos en los que se pueden presentar las diversas problemáticas, lo cual permite relacionar la teoría relacionada a la contabilidad con otros conocimientos previos.

Los beneficios de estos elementos de aprendizaje son explicados en la siguiente tabla:

Tabla 6: Aplicación de casos de estudio para desarrollar los elementos de aprendizaje profundo y elaborativo

Elemento de aprendizaje a alcanzar	Beneficios de la aplicación de caso de estudio para un aprendizaje profundo y elaborativo incluyen:
1. Contexto motivacional	Uso de escenarios reales Tratar temáticas contemporáneas y aplicación de ideas a nuevas situaciones Conexión con los intereses del estudiante Consideración de aspectos éticos, sociales y morales Lidiar con problemas no estructurados
2. Actividad del alumno	Demostración de lo entendido Aplicación de conocimiento a circunstancias nuevas y únicas Multiplicidad de soluciones adecuadas Aplicación de razonamiento lógico y analítico Evaluación de posiciones alternativas Reevaluación de posiciones propias Cuestionamiento de las prácticas convencionales
3. Interacción con otros	Discusión y debate Trabajo en grupo Presentación y defensa de posiciones o conclusiones Consideración del punto de vista de otros
4. Base de conocimientos	Escenarios basados en la contabilidad (incluyendo conocimiento de procedimientos) Conceptos y temas Poner en contexto el conocimiento de procedimientos contables Análisis y crítica de prácticas convencionales

Adaptado de Boyce, Williams, Kellt y Yee (2001).

Como se puede apreciar, el estudio de casos abarca distintos elementos que traen consigo distintos beneficios que ayudan a desarrollar las Habilidades Blandas de los alumnos participantes del estudio de casos.

Como se mencionó al inicio del apartado, otro ejemplo de técnica para el desarrollo de Habilidades Blandas es el aplicado a los estudiantes de sistemas de información. J. Rusell, B. Rusell y Tastle (2005) proponen un “curso cuyo contenido enfatiza las Habilidades Blandas que los nuevos profesionales en sistemas de información requieren” (p. 3). Así, se evidencia que la estrategia usada en este caso es la implementación de un curso a la malla curricular de la carrera, el cual busca desarrollar las Habilidades Blandas necesarias para el desarrollo óptimo del estudiante en el ambiente laboral. Para la elaboración de este curso, los autores se basaron en el “IS 2002 Model Curriculum IS 2002-10”, el cual indica que los profesionales de la carrera deben tener habilidades interpersonales de comunicación y trabajo en equipo desarrolladas, por lo que los estudiantes deben contar con tres elementos clave: colaboración y desenvolvimiento individual, comunicación tanto oral como escrita y, finalmente, curiosidad y creatividad. De acuerdo a las habilidades identificadas, el curso busca desarrollar un proyecto en el que se

emule una situación de trabajo real, para lo que la clase se divide en equipos que buscarán dar solución a la problemática dada (Rusell et al., 2005).

De esta manera, el curso busca relacionar los conocimientos teóricos con las distintas etapas a las que se enfrentarán cuando se encuentren situaciones similares en el ambiente laboral real. Los resultados esperados a la conclusión del curso de a Rusell et al. (2005) son los siguientes:

- Confianza al momento de hablar frente a un grupo
- Comportamiento diplomático al momento de una entrevista
- La habilidad de realizar preguntas que permitan recolectar data de manera efectiva
- La habilidad de trabajar y cooperar efectivamente con otros miembros del equipo, apreciando sus ideas y respetando sus opiniones
- La habilidad de escuchar de manera efectiva
- La habilidad de organizar proyectos
- La habilidad de resolver conflictos con otros usando técnicas de negociación

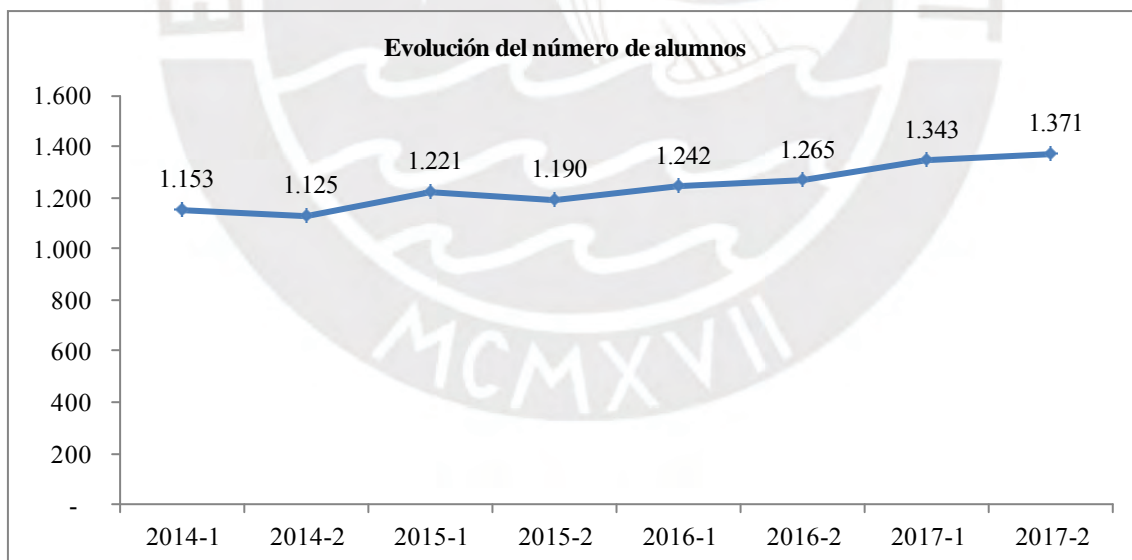
En conclusión, el planteamiento del curso está basado en desarrollar aquellas Habilidades Blandas que requiere la industria mediante la participación de un proyecto cuya problemática simula situaciones que se presentan frecuentemente en el ambiente laboral.

CAPÍTULO 3: CASO FACULTAD GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

La Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) fue creada en el año 2004, iniciando sus actividades educativas en el año 2007 (Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD], 2017). Actualmente, las autoridades principales son Martín Beaumont Franowsky, Decano de la facultad; Daniel McBride Gonzalez, Director de Estudios; y la Secretaria Académica, Lucy Collazos Zegarra. Asimismo, cuenta con Coordinadores encargados de las tres menciones: Regina Soriano Rivera, Coordinadora de la Mención en Gestión Empresarial y de la Cadena Funcional de Gestión Estratégica; Guiselle Romero Lora, Coordinadora de la Mención en Gestión Pública; y Mariana Alegre Escorza, Coordinadora de la Mención en Gestión Social. Finalmente, los Coordinadores de Cadenas Funcionales son Jorge Martínez Lobatón, Coordinador de Marketing; Paloma Martínez-Hague Chonati, Coordinadora de Gestión de Personas; Miguel Córdova Espinoza, Coordinador de Operaciones y Logística; y Juan Bertolotto Yecguanchuy, Coordinador de Contabilidad y Finanzas.

Con respecto a los datos generales de la FGAD, cuenta con un total de 1,371 alumnos inscritos en el ciclo 2017-2. A continuación se presenta un gráfico con la evolución de la cantidad de alumnos que presenta la Facultad.

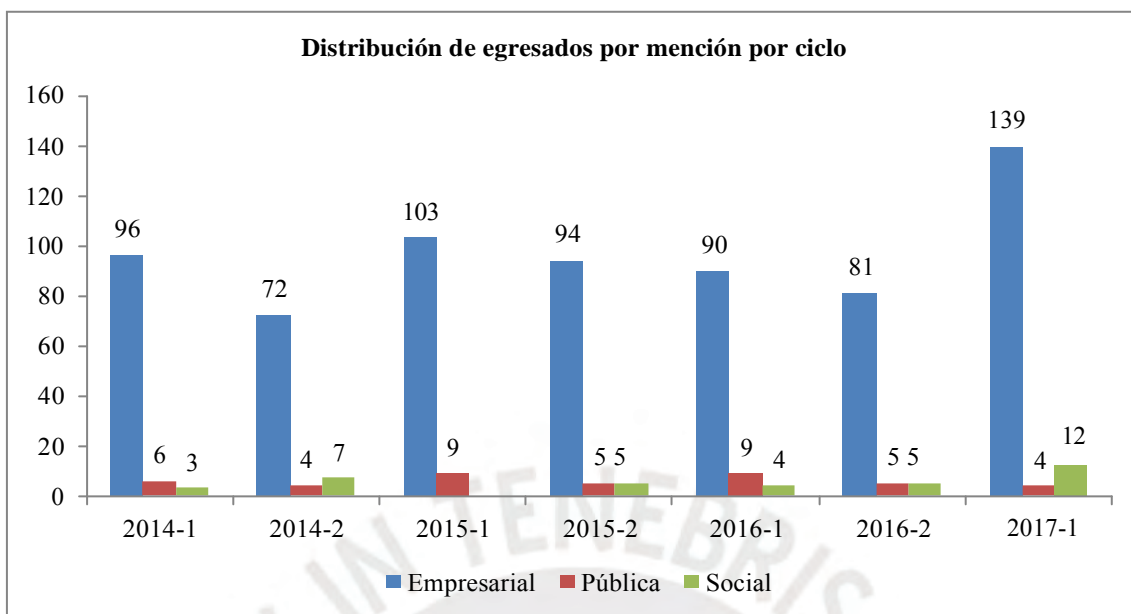
Figura 17: Evolución del número de alumnos de la FGAD



Adaptado de: FGAD (2017).

En la gráfica queda marcado el incremento sostenido del número de alumnos que presenta la FGAD desde el año 2015. Los alumnos tienen la opción de elegir entre las menciones Empresarial, Pública y Social. A continuación, se muestra el número de egresados por mención que la Facultad ha presentado hasta el ciclo 2017-I.

Figura 18: Egresados por Mención de la FGAD



Adaptado de: FGAD (2017).

Como se aprecia en la Figura 18, la mención con más egresados es la Empresarial. En la web de la FGAD (2017), se señala que el gestor egresado en esta mención debería promover la competitividad centrándose en la innovación y gestionar responsablemente recursos asegurando la sostenibilidad, con una orientación hacia resultados que le permita generar valor para las empresas. En segundo lugar, tenemos a la mención de Gestión Social, según la misma web de la FGAD, se asegura de que sus egresados integren esfuerzos de la sociedad civil, la empresa y el Estado para generar valor social a través de la mejora de capacidades sociales y la satisfacción de necesidades humanas. Por último, está la mención de Gestión Pública, cuyos egresados gestionan de manera eficiente, eficaz y transparente los recursos, una vez más orientado a resultados que permitan generar valor.

Algunos datos adicionales mencionados en la Memoria 2015 de la FGAD son los siguientes:

- 409 alumnos suscribieron convenios de prácticas pre profesionales
- 205 organizaciones recibieron practicantes pre profesionales de la Facultad.

Actualmente se rige bajo el plan de estudios del año 2013; en este, se define al egresado de la Facultad de Gestión como una persona capaz de transformar y desarrollar organizaciones actuando en el corto plazo con una visión de largo plazo, manteniendo un enfoque de gestión por resultados, busca aprovechar las oportunidades de mercado, introducir la empresariabilidad en el manejo de los recursos y fortalecer el fin social de las organizaciones. Además, tiene la

habilidad de administrar los recursos con la finalidad de obtener valor, comprometido con los principios ético-humanistas mediante los cuales promueve espacios sostenibles para el beneficio de la sociedad. También está en la capacidad de desarrollar procesos de investigación que avalan sus decisiones junto a su mirada creativa e innovadora que permite al egresado adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer a las organizaciones donde se encuentra. Finalmente, la Facultad considera que la finalidad del gestor es contribuir en la construcción de organizaciones competitivas del modelo país (FGAD, 2012).

Adicionalmente, se presentan 12 competencias que deberían tener los egresados de la Facultad. Estas competencias, según información publicada en el Nuevo Plan de Estudios 2013, se dividen en dos: primero, las competencias genéricas a todos los alumnos de la P UCP (FGAD, 2012):



Tabla 7: Competencias Genéricas de Egresados de la FGAD

C.G.	Descripción
1.	Emprende iniciativas de manera creativa y realiza propuestas para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en las que se desempeña, sean del sector empresarial privado, público o social.
2.	Conoce y gestiona sus propias capacidades demostrando iniciativa y creatividad.
3.	Realiza propuestas de mejora innovadoras y resuelve problemas demostrando un pensamiento sistémico y crítico.
4.	Trabaja en equipo multidisciplinarios para el logro de los resultados de la organización, demostrando habilidades de negociación, respetando y valorando el aporte de sus demás miembros.
5.	Elabora y ejecuta procesos de investigación, integrando conocimientos propios y complementarios al ámbito de la gestión, que le permiten sustentar sus decisiones.
6.	Se comunica de manera asertiva y efectiva, oralmente y por escrito, en castellano y en inglés.

Adaptado de FGAD (2012).

En este grupo, se incluyen temas como la creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, investigación y comunicación; estos se entienden que deberían ser transversales a todos los egresados de la PUCP, por lo que también deberían estar presentes en egresados de la FGAD. Cada una de estas competencias cuenta con sub competencias que ayudan a definir mejor cuáles son los objetivos que se quieren obtener con cada una de estas.

En segundo lugar, para complementar estas competencias genéricas, la FGAD desarrolló un conjunto de seis competencias específicas, las cuales clasifica de la siguiente manera:

Tabla 8: Competencias Específicas de Egresados de la FGAD

C.E.	Descripción
1.	Proyecta estrategias a largo plazo y actúa en el corto plazo, generando valor en las organizaciones en donde se desempeña.
2.	Diseña, evalúa, implementa y monitorea proyectos efectivamente.
3.	Comprende las dinámicas económicas y financieras que le permiten evaluar y tomar decisiones de inversión y financiamiento.
4.	Gestiona estratégicamente las relaciones entre los trabajadores y la organización a la que pertenecen.
5.	Gestiona la organización como un sistema de procesos interrelacionados con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes o usuarios interno y externos de la misma.
6.	Organiza y recopila información para comprender las necesidades y expectativas del público objetivo de la organización en donde se desempeña, desplegando estrategias comerciales y de comunicación.

Adaptado de FGAD (2012).

Como se puede observar, estas competencias específicas se proponen en un contexto organizacional, con estrategias de largo y corto plazo, gestión de proyectos, finanzas, gestión estratégica, procesos integrales, entre otras.

Sin embargo, como queda evidenciado en ambos grupos, estas hacen mención a un conjunto de comportamientos sin asignarles un nombre mediante el cual se les pueda reconocer, lo que, si bien no es un aspecto crítico, puede hacer más complicada la gestión y el reconocimiento de estas competencias.

No obstante, la Facultad se encuentra implementando un nuevo mapa curricular basado en 13 competencias. Así lo manifiesta el Director de Estudios de la FGAD, Daniel McBride. Se han mantenido las seis competencias específicas, pero se agregó una nueva competencia genérica: Ética y Ciudadanía. Además, se ha mantenido la verbalización de estas, pero se le ha definido un nombre específico a cada una. Es así que, ahora, las competencias genéricas presentan nombres como iniciativa, aprender a aprender, resolución de problemas, trabajo en equipo, investigación para la toma de decisiones, comunicación asertiva y ética y ciudadanía (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

En este caso, cada competencia genérica se trabaja con resultados de aprendizaje, estos se desprenden de cada competencia y son distintos para cada una. La finalidad de estos resultados de aprendizaje es concretizar las competencias y poder incluirlas dentro de los cursos para que puedan ser desarrolladas por los alumnos y mejorar en las distintas habilidades que se plantean. Tal como lo dice McBride, se ha trabajado en reducir las competencias a resultados de aprendizaje que son evidencias más concretas de lo que el alumno puede lograr...estos resultados son los que se están insertando en los cursos de la malla curricular (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). La finalidad de los cursos será cubrir 2, 3 o 4 resultados de aprendizaje y así los estudiantes no solo serán evaluados en los conocimientos técnicos, sino que además podrán ver su desarrollo y así conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Adicionalmente, la Facultad está planteando armar un conjunto de actividades extracurriculares que puedan complementar la formación del gestor, bajo la lógica de que el gestor, al identificar sus falencias, podrá optar por actividades que ayuden a mejorar sus Habilidades Blandas más débiles. De acuerdo a McBride, los docentes son parte fundamental de este planteamiento, debido a que son ellos quienes pueden evaluar el trabajo en equipo, la flexibilidad de pensamiento o el desarrollo de empatía en cursos que no necesariamente buscan desarrollar este tipo de habilidades (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

La mayoría de los docentes no se encuentra capacitado para desarrollar estas Habilidades Blandas en los alumnos; sin embargo, sí lo están para evaluar a los alumnos, por lo

que las actividades extracurriculares serán impartidas por expertos en los temas, tal como hace referencia McBride al indicar que “el alumno decide tomar una actividad extracurricular, donde hay un profesor experto en empatía, donde va y hablas con él. Y esos, generalmente, son talleres bien prácticos y no alguien que te esté diciendo lo que es la empatía” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Lo que se ha presentado anteriormente es el nuevo plan que está en proceso de introducción, ya que los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales¹⁷ no eran suficientes para generar en los alumnos un desarrollo de estas habilidades ya que, si bien estos cursos buscan desarrollar ciertas Habilidades Blandas específicas, esto no se puede lograr trabajándolas solo dos horas por semana.



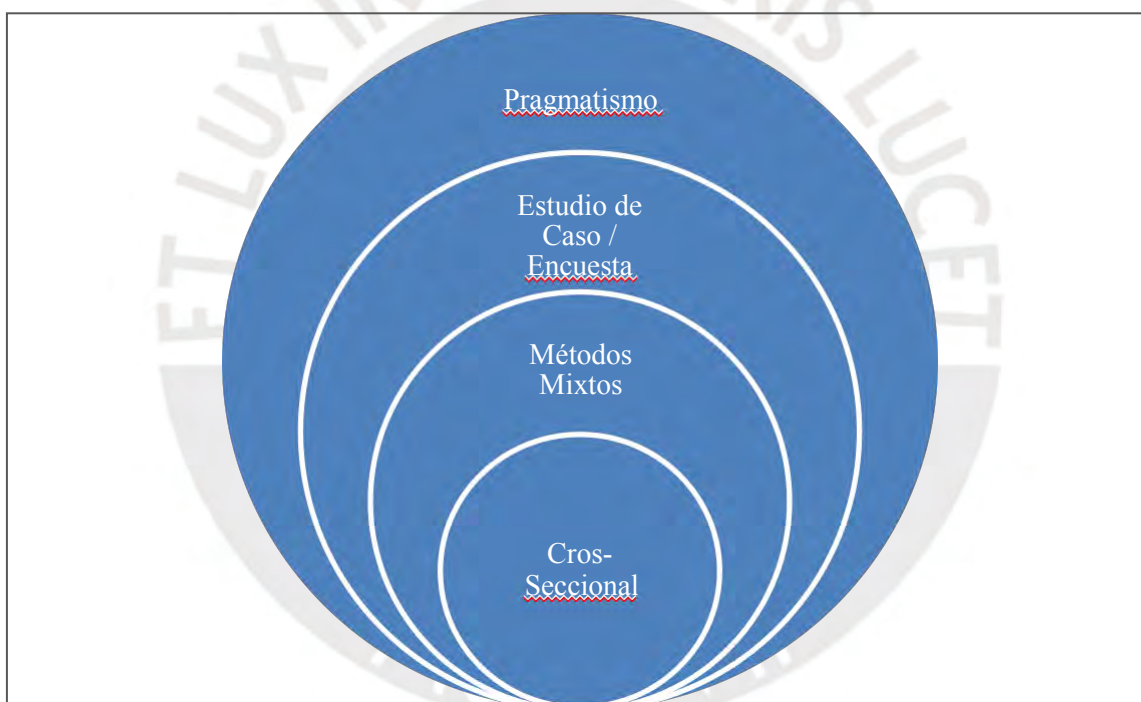
¹⁷ Cursos dictados en la FGAD con la finalidad de desarrollar Habilidades Blandas puntuales como Trabajo en Equipo, Comunicación, entre otras.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo „exploratoria” según lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes señalan que estas se dan cuando se busca explicar un tema poco estudiado, como lo es el análisis de brechas de Habilidades Blandas que se pretende analizar. Además, la bibliografía de la que se dispone se centra en las Habilidades Blandas y el mercado laboral por separados, más no hace el trabajo de vincularlas en busca de oportunidades de mejora.

Para el diseño de la metodología se utilizó como referencia a Saunders, Lewis y Thornhill (2009), de modo tal que cada una de las características se reflejan en la siguiente figura:

Figura 19: Metodología según definición de Saunders, Lewis y Thornhill



Adaptado de Saunders et. al (2009).

En primer lugar, se debió definir la „Filosofía” a seguir durante la investigación, según señala Saunders et al. (2009), esta elección respaldará las estrategias para investigar y los métodos que se definan para esta; además, señala que la principal influencia de esta filosofía será la visión que se tendrá sobre la relación entre el conocimiento y el proceso para su desarrollo. Dentro de las Filosofías que nos muestran Saunders et al. (2009), está en primer lugar el Pragmatismo, el cual centra la atención en la pregunta de investigación; por otro lado, está el Interpretivismo, filosofía que sostiene que es necesario entender las diferencias de los humanos como actores sociales. En tercer lugar, nos muestra el Realismo, el cual defiende que

los objetos tienen una existencia independiente a lo que los sentidos humanos pueden percibir. Por último, el Positivismo se basa en la observación de una realidad social para definir generalidades. Habiendo repasado todas las filosofías que proponen Saunders et al. (2009), se ha definido que la más adecuada es la del Pragmatismo, ya que se parte de una pregunta de investigación bien definida, la cual permite identificar a los actores implicados y al problema a analizar.

La siguiente „capa” es la „Estrategia” que se utilizará para la investigación, tal como menciona Saunders et al. (2009), no existe una mejor que otra y el objetivo principal al definir una es que nos permita responder a nuestras preguntas de investigación; además, es importante mencionar que no son excluyentes, esto quiere decir que se puede tener más de una estrategia. Este es el caso de la presente investigación, la cual tiene dos estrategias: por un lado, será un „Estudio de Caso”, el cual Robson (2002) señala es la mejor opción cuando se requiere una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, además Saunders et al. (2009) indica que esta toma como muestra un caso para investigar a los actores involucrados. Por otro lado, la otra estrategia es la „Encuesta” la cual señala Saunders et al. (2009) que nos permite acumular cantidades grandes de datos sobre una muestra y administrarla de una forma económica.

La tercer „capa” es la de „Elecciones” la cual se centra en definir qué tipo de data se buscará recoger a lo largo de la investigación, la cual puede ser de tipo Cualitativa o Cuantitativa. Para la presenta investigación se ha definido utilizar los “Métodos Mixtos”, ya que son los más adecuados cuando se tienen técnicas de recolección y análisis tanto cuantitativas como cualitativas según sostiene Saunders et al. (2009). Por último, se definió la „capa” de „Horizontes del Tiempo”, la cual busca definir si la investigación se centrará en un específico momento en el tiempo o se hará para un particular período de tiempo; en este caso, se definió un horizonte “Cros-seccional”, ya que la investigación se centra en un momento del tiempo específico, ya que la data es recogida también sobre un momento específico y no aplica necesariamente para otros tiempos.

Para dar marco teórico a los términos Universidad, Empresa y Graduado Universitario, se tomará dichos términos de la investigación realizada por Universia en el año 2007, contextualizada en España, en la que se abarcó el tema de la importancia de las Habilidades Blandas desde tres distintas perspectivas (Accenture & Universia, 2007):

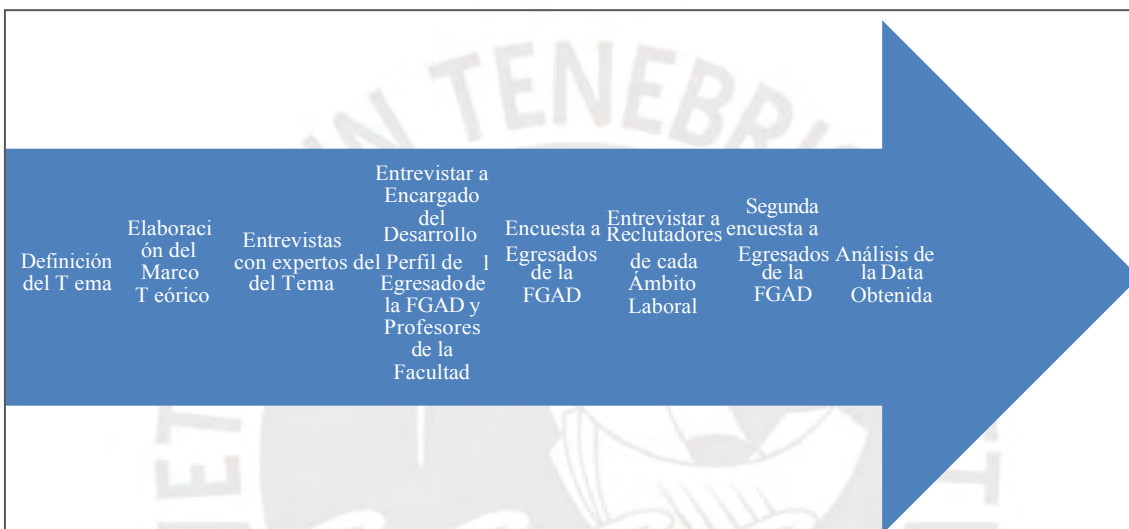
1. Universidad: “como depositaria de la responsabilidad de proporcionar a la sociedad, a través de un proceso de formación, personas cualificadas para el desarrollo de una profesión” (Accenture & Universia, 2007, p. 3).

2. Empresas: “como organizaciones dependientes de la universidad para el reclutamiento de sus empleados, con unos requisitos concretos” (Accenture & Universia, 2007, p. 3).
3. Graduados universitarios: “como futuros profesionales que pretenden incorporarse al entorno laboral adaptándose a las demandas de las empresas” (Accenture & Universia, 2007, p. 3).

1. Proceso de Investigación

La presente investigación presenta los pasos mostrados en la siguiente Figura:

Figura 19: Pasos de la investigación



1.1. Definición del Tema

El primero de los pasos para el desarrollo de la investigación fue la definición del tema, la cual se inició en el mes julio de 2016; el tema inicial, así como sus objetivos, fueron sufriendo variaciones a lo largo de la investigación según se realizaban las asesorías con Paloma Martínez-Hague, profesora PUCP y asesora de la presente investigación y se obtenía distinta información bibliográfica. Además de otros docentes que también influyeron sobre la elaboración del tema, los cuales se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Relación de entrevistados para la definición del tema

Entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> • Daniel McBride • Paloma Martínez-Hague

Así, se mantuvo como tema central las Habilidades Blandas y se acotaron los detalles del contexto y el enfoque de la investigación. De esta manera, el tema que se definió finalmente fue: “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”.

12. Elaboración del Marco Teórico

En paralelo a la definición del tema, en la segunda semana de julio del 2016, se inició el desarrollo del Marco Teórico de la investigación, para el cual se revisó un gran número de bibliografía nacional e internacional sobre los distintos temas que se tratan a lo largo del documento. Se buscó principalmente bibliografía sobre los ejes centrales de la investigación: Habilidades Blandas, Mercado Laboral Peruano e Internacional e información de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; de esta manera los títulos que tuvieron mayor impacto fueron: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” de Martha Alles, “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernández, diversos informes de ManpowerGroup y reportes de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

13. Entrevistas con Expertos del Tema

A medida que se avanzaba con los dos primeros pasos, hacia fines de julio de 2016, también se realizó entrevistas con profesionales del tema para solicitar su opinión sobre el tema propuesto y sus recomendaciones al respecto, además de obtener consejos acerca de la bibliografía a revisar. Además, en las entrevistas se validó el cuestionario de preguntas que se realizaría a los reclutadores de cada ámbito laboral. En la tabla 10 se puede ver la relación de expertos que fueron consultados a lo largo de la investigación:

Tabla 10: Relación de expertos del tema entrevistados

Entrevistados
<ul style="list-style-type: none">• Ana Maria Beingolea• Arnaldi Paredes

14. Entrevistas con Encargado del Desarrollo del Perfil del Egresado de la FGAD y Profesores de la Facultad

Además, a inicios del mes de febrero del 2017, se entrevistó a Daniel McBride, en busca de mayor información acerca de la priorización de Habilidades Blandas, su inclusión dentro de la malla curricular y los objetivos planteados en este aspecto. Esto permitió tener un mayor conocimiento sobre el rol de las Habilidades Blandas dentro del desarrollo del alumno de

la FGAD. Además, se entrevistó a los profesores Gerardo Arroyo y Guido Bravo. Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo D.

1.5. Encuestas a Egresados de la FGAD

En mayo del 2017, se realizó la primera encuesta de la investigación; las encuestas son definidas como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García, 1993, p. 50). Esta encuesta se realizó a 120 egresados y fue de tipo exploratoria, ya que se buscaba conocer sus datos personales y las empresas en las que trabajaban actualmente para determinar una distribución por sector, la cual serviría para las siguientes partes de la investigación.

1.6. Entrevistas a Reclutadores de cada Ámbito Laboral

A partir de julio 2017, se emplearon entrevistas, las cuales, según Pérez (s.f.), son definidas como una conversación entre una o más personas, en la que un entrevistador busca obtener determinada información del entrevistado a través de una conversación de términos establecidos. Las entrevistas fueron utilizadas a lo largo de todo el proceso, especialmente para obtener la información por parte de los reclutadores de las organizaciones de los ámbitos empresarial, público y social. Estas fueron de tipo semiestructurada, las cuales según Hernández et al. (2010) tienen como guía una serie de preguntas, pero les dan la libertad a los entrevistadores para introducir nuevas preguntas. La entrevista se encuentra en el Anexo E; para esta herramienta se realizó una muestra por saturación; esto quiere decir que se concluye cuando la información se vuelve lo suficientemente repetitiva como para determinar que la muestra resulta representativa para el universo determinado. En este caso, tras la investigación, se determinaron los siguientes números de reclutadores por ámbito: 13 del ámbito privado, 4 del ámbito público y 4 del ámbito social; estos números se alinean con la estratificación de acuerdo al ámbito laboral según lo identificado en la distribución del sector en el que laboran los egresados.

A continuación, en la Tabla 11, se muestra la relación de los 21 entrevistados por sector e indicando las organizaciones en las que trabajan:

Tabla 11: Relación de Entrevistados

Sector	Empresa	Entrevistado
Empresarial	Arellano	Sandy Espiritu
	Deloitte	Claudia Gherzi
	Pfizer	Cintia Arbulú
	San Fernando	Rosaura Zapata
	PWC	Joaquin Sotomayor
	BBVA	Aida Hamman
	SAPIA	Lucas Arica
	La Positiva	Andrea Castilla
	Lyndley	Bernie Chacón
	Interbank	Jennifer Palacios
	Proyectos Infraestructurales del Perú	Milagros Chirinos
	Belcorp	Estrella Rodriguez
	Alicorp	Fernanda Jaramillo
Pública	Citeccal	Ivan Olaechea
	Banco de la Nación	Cristina Farro
	Municipalidad de Lima	Mario Salazar
	Mininter	Rommy Martínez
Social	Cool Earth	Chris Kuahara
	Manuela Ramos	Cecilia Gutierrez
	Asociación Civil Voluntades	Luis Miguel Pazos
	Conservación Internacional	Raul Somocurcio

Para estas entrevistas se utilizaron preguntas abiertas, las cuales según menciona Hernández et al. (2010) no condicionan las opciones de respuesta en el entrevistado; esto es justamente lo que se requería, ya que se buscó profundizar en las opiniones sobre el tema en cada uno de los entrevistados. El uso de preguntas cerradas hubiese limitado la información a obtener.

Para el análisis de las entrevistas, se realizó un cuadro separando las variables que cada pregunta buscaba abordar. Así, se identificaron los conceptos e ideas más relevantes para cada variable de acuerdo a cada persona entrevistada. Finalmente, se procedió a consolidar las respuestas de cada individuo para obtener la idea general del grupo al que pertenecen. Así, se logró obtener una respuesta consolidada por sector.

1.7. Segunda Encuesta a Egresados de la FGAD

Con respecto a la segunda encuesta, esta tuvo lugar a mediados de setiembre del 2017; en esta se realizó un cuestionario autoadministrado, como lo define Hernández et al. (2010), en

el que se le envía al participante el cuestionario para que él mismo lo conteste. La encuesta profundizó en el reconocimiento de las principales dificultades que enfrentan los egresados de la carrera de Gestión de la PUCP. Para esta herramienta se realizó una muestra probabilística estratificada con los siguientes indicadores:

1. Tamaño de la Población: 750
2. Error Máximo Aceptable: 10%
3. Porcentaje Estimado de Muestra: 50%
4. Nivel deseado de Confianza: 90%

La encuesta (Anexo F) fue realizada de forma virtual, comunicándonos con ellos vía correo electrónico.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó el software Stats™ el cual recomienda Hernández et al. (2010) indicando que los resultados serían iguales o muy similares a los que se podrían obtener utilizando procedimientos clásicos, añadiendo que escépticos han buscado validar los datos obtenidos mediante Stats™, obteniendo resultados muy similares, normalmente con diferencias por casos de redondeo. Así, al realizar el cálculo del tamaño de la muestra correspondiente, nos arroja una cifra de 136 encuestados, aunque finalmente se encuestó a 140 egresados.

Para esta encuesta se aplicó principalmente preguntas con el formato de la Escala de Likert, la cual, según menciona Hernández et al. (2010), consiste en ofrecer al participante un grupo de afirmaciones para conocer su reacción ante estas, a través de una escala de cinco categorías de las cuales los participantes solo podían escoger una. Esto permitió conocer sus opiniones acerca de sobre el papel que cumplen las Habilidades Blandas dentro de su desarrollo en el ámbito laboral.

Finalmente, toda la información recolectada a través de estas herramientas permitió, a través de su correcto análisis, obtener los principales resultados de la presente investigación, acerca de los requerimientos de las organizaciones del ámbito empresarial, público y social; además de las principales dificultades que encuentran los egresados de la FGAD.

1.8. Análisis de Data Obtenida

A medida que se recolectaban todos los datos, estos fueron organizados para poder proceder con su análisis. Para esto, se realizaron tanto procedimientos cuantitativos como cualitativos considerando el tipo de información obtenida y las herramientas más disponibles y adecuadas para el análisis.

Una vez que se obtuvo toda la información, se procedió a realizar el análisis de la misma a inicios de octubre del 2017. Tal como se muestra en la Matriz de Consistencia en el Anexo G se definieron distintas variables a ser investigadas a lo largo del proceso. Tenemos en primer lugar aquellas que se desprenden de la entrevista realizada al encargado del desarrollo del perfil del egresado de la FGAD:

- Antecedentes al nuevo Perfil del Egresado
- Perfil de Gestor PUCP
- Técnicas de enseñanza
- Malla Curricular FGAD
- Definición de cada Habilidad Blanda del perfil del egresado del Gestor de la PUCP
- Sustento de cada Habilidad Blanda del Gestor egresado de la PUCP

Por otro lado, tenemos las variables que se obtienen a través de las entrevistas a reclutadores de los distintos sectores y la segunda encuesta realizada a egresados de la FGAD:

- Concepto de Habilidades Blandas que manejan en su organización
- Requerimientos de Habilidades Blandas por ámbito laboral
- Priorización de Habilidades Blandas de las organizaciones del ámbito privado, público y social

Por último, la última de las variables reúne todos los inputs anteriores para realizar un análisis final:

- Brecha entre perfil de gestor y requerimientos de las organizaciones de los ámbitos privado, público y social

Para el proceso de análisis cualitativo, se siguieron los lineamientos señalados por Hernández et. Al. (2010), quien menciona que el análisis en estos casos se realiza en paralelo a la obtención de los datos; además, señala que al ser información no estructurada, se le debe dar una estructura que permita su correcto análisis.

Para realizar el análisis de los datos que obtuvimos de las entrevistas a reclutadores, se aplicó la técnica de „Análisis de Contenido“, la cual, según Hernández et al. (2010), se aplica a cualquier tipo de comunicación de manera objetiva y sistemática; además, menciona que la ventaja de esta técnica es poder cuantificar el contenido separándolo en categorías y subcategorías; esto nos permite descartar cualquier posibilidad de subjetividad al momento del análisis de lo obtenido a través de las entrevistas. Alineado con lo mencionado, se elaboró un cuadro que se muestra en el Anexo G, este cuadro nos permitió identificar coincidencias entre los entrevistados sobre los principales puntos de nuestra investigación tales como:

- Concepto y tipos de Habilidades Blandas
- ¿Por qué son importantes las Habilidades Blandas?
- ¿Cuál es la Habilidad Blanda más importante?
- ¿Cómo se miden y desarrollan las Habilidades Blandas?
- ¿Qué Habilidades Blandas poseen y les faltan a los egresados de la PUCP?

Como se muestra en el Anexo G, cada uno de los entrevistados representa una línea, y en cada columna se incluyen citas correspondientes a sus comentarios sobre cada uno de los puntos y así determinar la opinión que tienen sobre el tema. Esta data será analizada de forma cualitativa para encontrar las principales coincidencias que serán expuestas luego dentro de los hallazgos.

A través de esta herramienta se pudo también reconocer el momento en el que se alcanzó la saturación en las entrevistas, ya que permitió evidenciar la coincidencia entre las respuestas de los entrevistados a medida que se avanzaba con la investigación.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, también se aplicaron técnicas de análisis cuantitativo, tal como menciona Hernandez et. al. (2010), el análisis se llevó a cabo por computadora a través del programa Excel considerando la cantidad de data obtenida, el programa permitió la carga de datos y una visualización ordenada de estos, para su posterior análisis y presentación.

Así, con respecto a la data cuantitativa, se realizó una encuesta a 140 licenciados de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Esta encuesta se diseñó en el programa Google Formularios y se hizo llegar a los egresados vía correo electrónico para un mayor alcance.

Las preguntas fueron de tipo „cerradas“ casi en su totalidad, excepto al consultarle por la empresa en la que laboran actualmente; esto permitió tener una base de datos con respuestas concretas dentro de una serie de opciones que se le brindaron según la naturaleza de la pregunta.

Los resultados de las encuestas, que se encuentran en el Anexo H, como se mencionó, fueron exportados a una tabla Excel para realizar el análisis a partir de la medición de la distribución de las respuestas, lo que permitió tener los porcentajes de elección de cada una de las respuestas en base a los gráficos que se elaboraron con la data extraída de las encuestas. Estos números permitieron concluir los posteriores hallazgos que son mostrados en la investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado, se presentarán los hallazgos luego del análisis de contenido de la información obtenida a través de entrevistas a organizaciones del sector empresarial, público y social; autoridades de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de los resultados de la encuesta aplicada a egresados. Dichos hallazgos se presentarán siguiendo las principales categorías encontradas en la investigación cualitativa realizada. De la misma manera, se busca contrastar la teoría presentada con la realidad actual de las organizaciones y mostrar, de ser significativas, las diferencias entre los tres ámbitos ya mencionados.

1. Conceptualización de Habilidades Blandas de acuerdo a las organizaciones

A continuación, se presentan las nociones que tienen los distintos agentes participantes en la presente investigación respecto a la definición de Habilidades Blandas existentes en la vida profesional.

Según lo explicado anteriormente en el presente documento, luego del cruce de múltiples conceptos relacionados a las Habilidades Blandas propuestos por distintos autores, la definición que se maneja para las Habilidades Blandas es que son aquellos comportamientos intra e inter personales esenciales para el desarrollo personal en el lugar del trabajo, las cuales trascienden a la formación en determinadas carreras o campos laborales y las que, además, incluyen los atributos personales que puedan surgir en el ambiente laboral.

Las organizaciones muestran una definición propia y adecuada a la realidad que cada una enfrenta. De acuerdo a las entrevistas, las Habilidades Blandas como concepto aún no están del todo claras en el mercado laboral peruano, la mayoría de representantes de las organizaciones entrevistadas nos habla a partir de su experiencia y con definiciones que, si bien son similares, se ciñen a su subjetividad. En general, los entrevistados coinciden en que no son algo que se pueda aprender en un aula, motivo por el cual sería difícil llegar a una definición consensuada, sino que son más bien aquellas cosas que se aprenden en el día a día y en base a experiencias de vida.

Las definiciones brindadas por los agentes del mercado laboral que podemos rescatar son las siguientes:

- Según Hamman, las Habilidades Blandas están asociadas mucho a la forma de ser de cada uno, a las características de personalidad (comunicación personal, 12 de mayo, 2017).

- Arica expresó: “las Habilidades Blandas yo las entiendo como la parte que no requiere necesariamente estudios” (comunicación personal, 31 de mayo, 2017).
- Según Gherzi, “son todas las competencias que uno va desarrollando a través de su vida, de acuerdo a las circunstancias” (comunicación personal, 29 de agosto, 2017).
- Según Kuahara, “son todas las habilidades, hasta donde tengo entendido, que no vienen del conocimiento que uno adquiere ya sea en la universidad, institutos o donde uno tenga sus estudios” (comunicación personal, 21 de junio, 2017).

En este punto, es importante hacer una distinción entre la definición personal de algunos de los entrevistados sobre las Habilidades Blandas y el concepto que la empresa utiliza, ya que ambos tienen importancia al momento del reclutamiento del personal. Así, si bien la mayoría de los entrevistados tenía una idea clara sobre lo que eran las Habilidades Blandas, esta no necesariamente coincidía con lo que establecían las organizaciones al respecto.

En las organizaciones del sector empresarial, este concepto estaba, en su mayoría, bastante arraigado. Si bien podían manejar distintos términos como competencias, habilidades interpersonales o similares, las empresas privadas mostraron mayor inclusión de este concepto dentro de su cultura, sus técnicas para el reclutamiento y sus evaluaciones de desempeño. Ejemplo de lo recién mencionado es lo que nos indica Jennifer Palacios, reclutadora de Interbank, cuando resalta que “la mitad de la evaluación al momento de reclutar corresponde a los conocimientos técnicos y la otra mitad, a los comportamientos que muestra el entrevistado” (comunicación personal, 23 de mayo, 2017). Asimismo, Estrella Rodríguez, reclutadora de Belcorp, relaciona a las Habilidades Blandas con las competencias que están ligadas directamente con la manera de ser, el comportamiento de las personas, agrega que estas no están directamente relacionadas al tema de conocimiento sino a la forma en que uno se comunica, interactúa con las personas y, en muchos casos, estas habilidades son innatas y otras son desarrolladas en los espacios de estudio (comunicación personal, 4 de septiembre, 2017). Esta es una de las definiciones más cercanas a la que se plantea en esta investigación.

De manera similar en el sector social, si bien no tienen una definición clara, relacionan conceptos similares a las Habilidades Blandas y les dan un peso notorio al momento de reclutar personal, ya que las consideran importantes debido al propósito central de las organizaciones de este ámbito. Algunas ideas relacionadas a la definición de este tipo de habilidades las muestra Cecilia Gutierrez, trabajadora del área de Recursos Humanos de Manuela Ramos, quien indica a la comunicación, trabajo en equipo y proactividad como los primeros conceptos ligados a las Habilidades Blandas (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Asimismo, Luis Miguel Pazos,

reclutador de la Asociación Civil Voluntades, menciona a las habilidades para comunicarse, trabajar en equipo y enfocarse en objetivos (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Por otro lado, en las organizaciones públicas, los profesionales tenían un concepto de Habilidades Blandas bastante cercano a lo planteado en la investigación y expuesto por los autores. Así, Ivan Olaechea, reclutador de Citeccal, las define como habilidades de interacción entre las personas (comunicación personal, 2 de agosto, 2017). En la misma línea, Rommy Martínez, quien labora en el Mininter, traslada el término a competencias, las cuales define como comportamientos observables que de alguna manera pueden determinar cuál va a ser el desempeño para determinado puesto, y dependiendo del puesto estos pueden variar (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Podemos ver que este concepto es más certero y preciso al relacionar las Habilidades Blandas con conductas. Asimismo, Cristina Farro, entrevistada del Banco de la Nación, resalta la relación de las Habilidades Blandas con la actitud de la persona y habilidades de comunicación e innovación. Es así que consideramos que, en el sector público, se maneja un concepto de Habilidades Blandas claro; sin embargo, sigue siendo un punto que no consideran de manera estructurada en los procesos de selección. Así lo menciona, por ejemplo, Rommy Martínez al indicar que no aplican la selección por competencias, pues es algo que no está plenamente implementado en las entidades estatales (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Como conclusión, los reclutadores del sector empresarial son los que tienen más claro el concepto de Habilidades Blandas, alineado con la consideración que les dan a estas habilidades dentro de sus organizaciones, ya que se considera este elemento dentro de la mayoría de evaluaciones. Tras conocer los conceptos brindados por cada entrevistado, estos pueden ser resumidos de la siguiente manera: son los comportamientos de las personas que se relacionan con su personalidad; estos son inherentes al individuo y se van desarrollando a través de interacciones con otras personas. En el caso del sector público, el concepto no está interiorizado al nivel de las organizaciones pues las Habilidades Blandas no son una variable implícita dentro de sus procesos de selección o evaluación; a partir de las entrevistas se puede indicar que el concepto manejado por este sector es que estas habilidades son comportamientos y actitudes de las personas relacionadas a la interacción con otros en el ámbito social. Finalmente, el sector social no plasmó un concepto desarrollado de Habilidades Blandas; sin embargo, estas sí son consideradas importantes dentro de las organizaciones debido a la razón social de las mismas. Tras las entrevistas, el concepto que este sector tiene de Habilidades Blandas es que son aquellas que tienen las personas y que no se relacionan con su parte técnica, ya que estas no requieren de estudios.

Las definiciones brindadas por los ámbitos empresariales, público y social muestran una similitud tanto entre sí como con la propuesta para la presente investigación. Asimismo, cabe resaltar que las Habilidades Blandas más mencionadas al momento de dar una definición son la Comunicación y el Trabajo en Equipo, lo cual está alineado con los estudios como el realizado por la GMAC en el año 2017, mencionado en el apartado 1.1.1 del Capítulo 1, el cual señala a estas habilidades como las más demandadas por las organizaciones.

2. Valoración de las Habilidades Blandas

A lo largo de la investigación, se han identificado distintos motivos de la importancia que tienen las Habilidades Blandas en el mercado laboral, tanto para su inclusión como para su desarrollo dentro de este.

El propósito de este apartado es identificar qué importancia les dan a las Habilidades Blandas las organizaciones de los ámbitos empresarial, público y social, la Facultad de Gestión y Alta Dirección¹⁸ y los egresados de dicha facultad.

Distintos estudios realizados alrededor del mundo resaltan la importancia de las Habilidades Blandas, entre ellos destaca el estudio realizado por Accenture & Universia (2007) en el que tanto docentes, empleadores y egresados pusieron en primer lugar a las habilidades personales y profesionales como elemento clave en el acceso al empleo para titulados. Por otro lado, Manpower, desde 2012 al 2016, develó como uno de los principales obstáculos para cubrir vacantes la falta de Habilidades Blandas en los postulantes y, en la misma encuesta, se dio a conocer que el Perú estuvo entre los principales países con mayor dificultad para cubrir vacantes a nivel mundial. Inclusive, las empresas del mercado peruano consideran que es difícil encontrar talento joven debido a que los postulantes no cuentan con las Habilidades Blandas necesarias para el puesto según la investigación realizada por la consultora Lee Hecht Harrison en el año 2014.

En lo que coinciden los representantes de las distintas organizaciones entrevistadas es en la importancia que las Habilidades Blandas adquieren en los procesos de selección al momento de una entrevista de trabajo. En las entrevistas o dinámicas grupales buscan identificar los comportamientos relacionados a Habilidades Blandas que muestran los participantes como liderazgo, comunicación efectiva o escucha activa, las cuales brindan nociones al reclutador acerca del desenvolvimiento que el entrevistado podría tener dentro del ambiente laboral. De esta forma, sin importar si la organización considera o no de manera formal y estructurada a

¹⁸ La valoración de la FGAD que se presentará está basada en el documento Perfil del Egresado y en la entrevista realizada a Daniel McBride, Director de Estudios de la Facultad.

estas habilidades dentro de su plan de selección, el reclutador lo terminará incluyendo dentro de sus criterios para escoger al candidato ideal.

La importancia de este tipo de habilidades también fue resaltada por los egresados, ya que al ser preguntados por los factores que consideran fueron más importantes al conseguir su trabajo actual, 74 de 140 coincidió que el desarrollo de Habilidades Blandas había sido decisivo para lograr obtener su empleo actual. Adicionalmente, el 50% de los encuestados considera que estas habilidades es el factor más importante al momento de desenvolverse dentro del ambiente laboral.

Por otro lado, la FGAD no es ajena a la relevancia de este tipo de habilidades, por lo que estas se ven incluidas dentro del perfil del egresado, como fue explicado en el apartado 2.3 del Capítulo 2.

A continuación, serán presentados los hallazgos sobre la priorización que han recibido las Habilidades Blandas evaluadas en las entrevistas y encuestas realizadas a lo largo de la investigación.

2.1. Habilidades de Adaptación

Como se muestra en la Tabla 5 (pág. 30), para la presente investigación, esta habilidad es la capacidad de adaptarse a los cambios que pueden darse en el ámbito laboral, aceptar las cosas nuevas y presentar aptitudes para aprender rápidamente; además, demostrar la habilidad de implementar soluciones distintas partiendo de la creatividad. Se relacionaron tres comportamientos a esta habilidad: Flexibilidad, Creatividad e Innovación, y Tolerancia al estrés.

La importancia de esta habilidad ha sido puesta en relevancia en distintos estudios, como los realizados por Buhler (2001) y GMAC (2014), mencionados en el Capítulo 2. Estas investigaciones priorizan a esta habilidad debido a que es crucial para identificar cambios y actuar de manera rápida para presentar soluciones; asimismo, es considerada una habilidad complementaria al trabajo en equipo.

2.1.1. Valoración en el sector público

El sector público es el que le dio la mayor importancia a las Habilidades de Adaptación. De un total de cuatro entrevistados, dos de ellos calificaron su importancia como “Muy Alta”, mientras que las otras dos como “Alta” respecto al resto de habilidades presentadas.

Cristina Farro, quien labora en el Banco de la Nación, hace notar la importancia de esta habilidad al mencionar que considera a las Habilidades de Adaptación como las más importantes debido a que las personas que trabajan en el sector público deben adaptarse

rápidamente a los cambios coyunturales; por otro lado, Rommy Martínez, del Mininter, señala que esta es la más importante debido a que “siempre puedes estar cambiando de proyectos, por lo que tienes que trabajar con otros equipos” (comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

2.1.2. Valoración en el sector social

Las organizaciones del sector social también le dan una alta importancia a las Habilidades de Adaptación. En este caso, de las cuatro organizaciones que participaron de la investigación, tres de ellas clasificaron como “Muy alto” o “Alto” la importancia de estas habilidades en comparación con las otras presentadas.

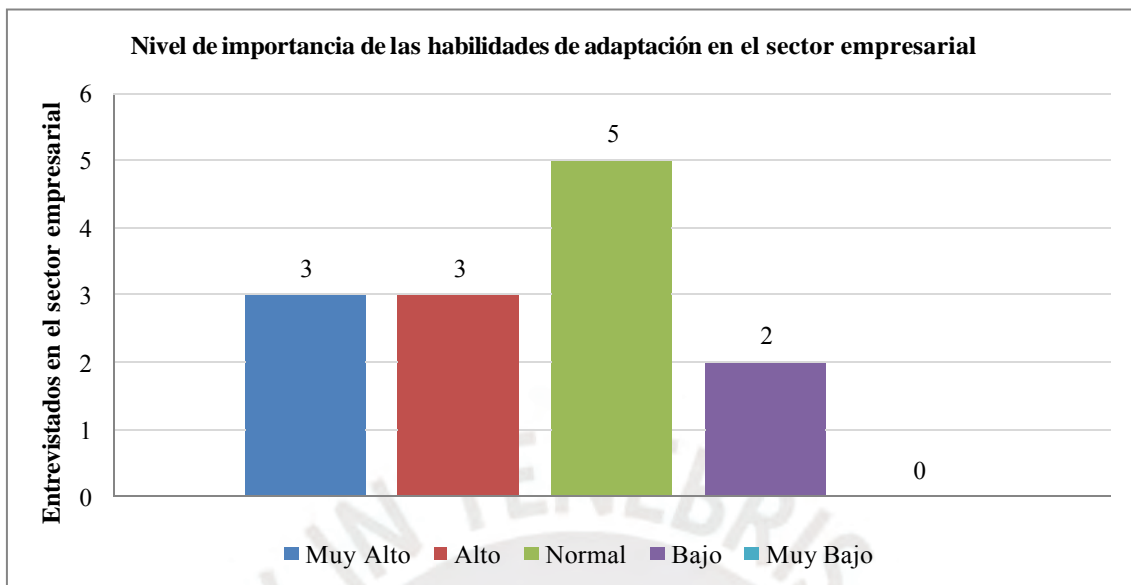
Respecto a este tema, Raúl Somocurcio, de Conservación Internacional, menciona que “cuando ya son contratados como asistentes o analistas, es clave el tema de la flexibilidad, la tolerancia al estrés, pues les van a dar una gran cantidad de trabajo operativo” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017) ; este comentario es importante ya que muestra que, si bien al momento de la entrevista es complicado medir el nivel de adaptación del postulante, una vez que este se debe desenvolver en su ambiente laboral, su habilidad de adaptarse se vuelve bastante evidente y es clave para su éxito.

Además, en este sector los equipos de trabajo cambian constantemente, así como los casos que se atienden, lo que significa que los objetivos a alcanzar varían también con frecuencia.

2.1.3. Valoración en el sector empresarial

Luego de analizar las entrevistas a los profesionales del sector privado, ubicamos la Habilidad de Adaptación en tercer lugar. La priorización se registró de la siguiente manera:

Figura 20: Nivel de importancia de las Habilidades de Adaptación en el Sector Empresarial



Como lo indica el gráfico, cinco de las empresas¹⁹ consideraron a la Habilidad de Adaptación como la tercera más importante de las que se le presentaron. Así, Aida Hamman, reclutadora del BBVA Continental, indica que esta habilidad es importante, ya que “un día se hace una cosa y a los dos días otra, por lo que sí se necesita un tema de adaptación” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017) y, a su vez, resalta los comportamientos relacionados a esta habilidad al indicar que “la flexibilidad, creación, tolerancia al estrés deben estar desarrolladas de una manera alta” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017). De igual manera, Lucas Arica, reclutador de Sapia, menciona que, al ser los inicios de la vida laboral el empleado tiene que tener capacidad de adaptación (comunicación personal, 31 de mayo, 2017). Siguiendo la misma línea, Cintia Arbulú, quien labora en Pfizer, menciona que actualmente las empresas se enfrentan a un ambiente dinámico y que está en constante cambio tanto dentro de la empresa como en la interacción con los clientes externos e indica que “quien no se adapta al cambio y ve el cambio como una oportunidad es quien va a sufrir más” (comunicación personal, 25 de agosto, 2017)

Cabe destacar que tres de las empresas la colocaron como la más importante y ninguna de las 12 entrevistadas la consideró en quinto lugar.

¹⁹Sapia, Deloitte, Lyndley, Interbank y Price Waterhouse

2.1.4. Valoración para la Facultad

Respecto a la FGAD, las competencias genéricas propuestas en el perfil del egresado de la Facultad guardan similitud con algunos comportamientos relacionados a la Habilidad de Adaptación. Por ejemplo, se espera que el gestor pueda emprender “iniciativas de manera creativa” y, a su vez, realice propuestas para el desarrollo de la organización donde se desempeña. Asimismo, indica que el gestor “realiza propuestas de mejora innovadora y resuelve problemas demostrando un pensamiento sistémico crítico”. Ambas competencias resaltan el lado creativo e innovador que debe tener todo gestor, así como la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se dan en el ambiente laboral.

Por otro lado, al momento de la entrevista con Daniel McBride, además de la importancia que le da a las Habilidades de Adaptación, resulta importante resaltar algunos comentarios. McBride considera que adaptación e innovación podrían estar en rubros distintos debido a que el primero se refiere a un comportamiento reactivo, pues uno cambia su comportamiento dependiendo de la situación; mientras que el segundo hace referencia a uno proactivo (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

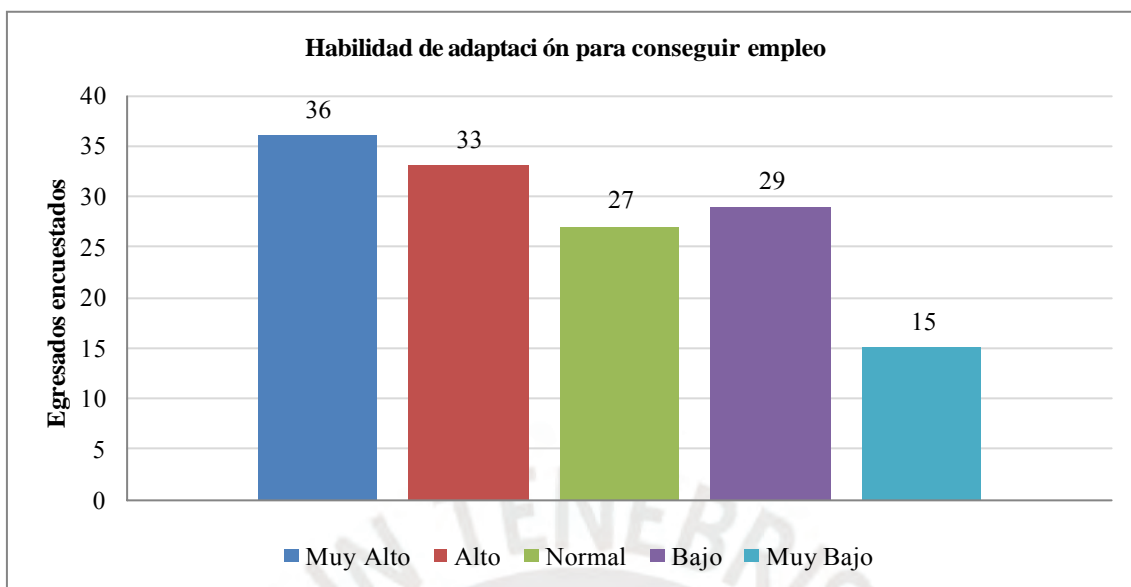
La observación acerca del concepto que se tiene de la adaptación es importante, pues indica que se encuentra más relacionada a la capacidad de ubicarse dentro de una situación o contexto, mas no a la solución o la forma de responder ante la misma.

Alineado con lo mencionado, al momento de asignarle una importancia, McBride mencionó que pondría a todas las Habilidades, excepto a la Ética Laboral, en un mismo nivel (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

2.1.5. Valoración para los egresados

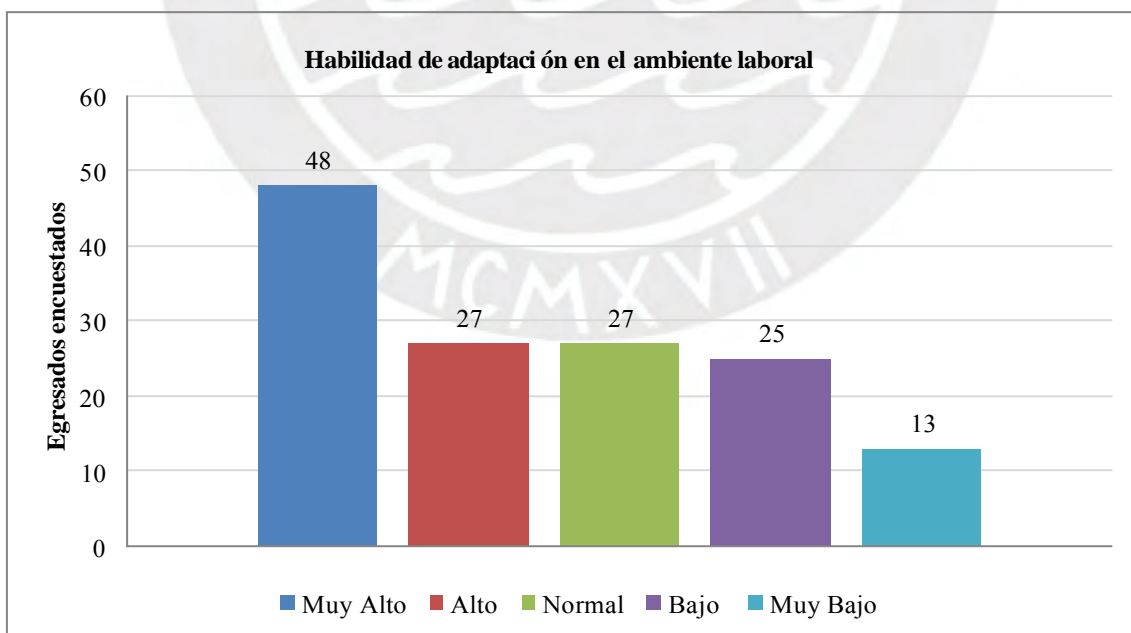
La última de las perspectivas con respecto a las Habilidades de Adaptación fue brindada por los egresados de la FGAD al solicitarles que le brinden un nivel de importancia a estas con respecto a las otras Habilidades Blandas al momento de conseguir su empleo en los tres primeros años de experiencia profesional. En el siguiente gráfico se puede apreciar que esta habilidad cuenta con una importancia promedio para los egresados.

Figura 21: Clasificación de la Habilidad de Adaptación para conseguir empleo



En contraste, cuando se les preguntó por las habilidades más importantes para desarrollarse en el ambiente laboral, la Habilidad de Adaptación tomó mayor importancia. Como se puede apreciar en la figura 22, un total de 48 encuestados le dieron la valoración más alta por su importancia al desenvolverse en el entorno de trabajo.

Figura 22: Clasificación de la Habilidad de Adaptación al desarrollarse en el ambiente laboral



Esto muestra que las Habilidades de Adaptación son consideradas como importantes por la mayoría de los egresados de la FGAD; sin embargo, estos le dan mayor importancia cuando se trata de realizar las actividades en su centro laboral.

2.1.6. Análisis final

En general, la Habilidad de Adaptación es considerada como importante para las organizaciones de los distintos sectores, siendo la más importante en el sector público, seguidas por los sectores social y empresarial. Su importancia se da debido a los constantes cambios que presentan las organizaciones y el contexto en el que estas se desarrollan. Asimismo, la FGAD y los egresados de la misma la consideran muy importante, debido a que contar con esta habilidad le da una ventaja importante al profesional, pues permite que este se acomode mejor a los cambios mencionados y pueda enfrentarlos de la mejor manera posible.

2.2. Habilidad de Gestión

La Habilidad de Gestión se define en la Tabla 5 como la habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades, y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización. Asimismo, se han definido tres comportamientos: trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo.

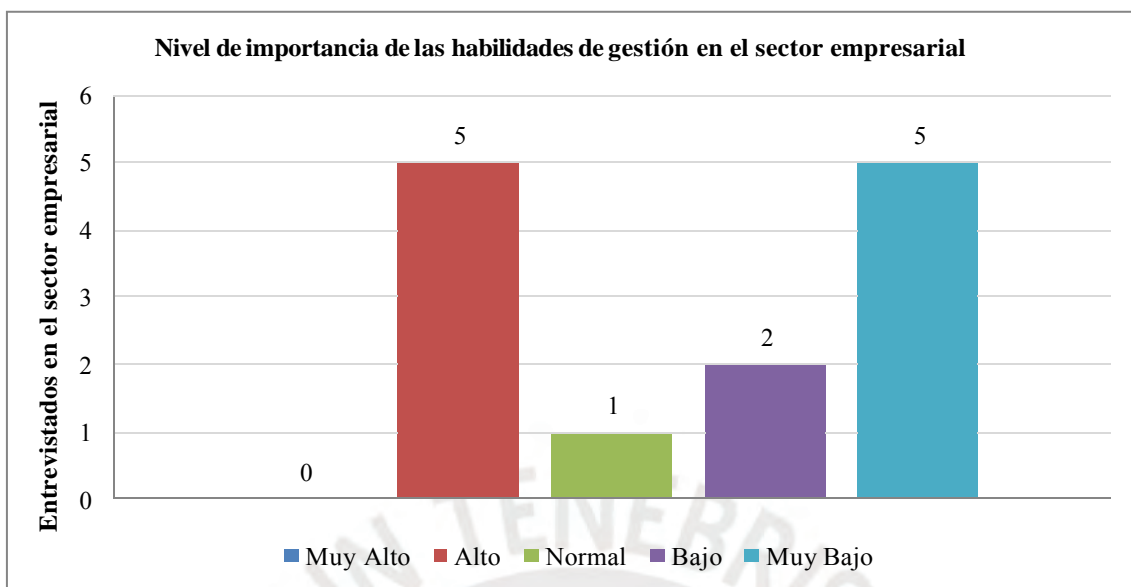
La GMAC (2017) resalta la importancia del trabajo en equipo para las organizaciones, ubicándola como la segunda habilidad más buscada por organizaciones a nivel mundial. Esto indica la importancia de la habilidad de gestión, pues es uno de los comportamientos definidos para la misma.

A continuación, se muestra la importancia que se le brinda a esta habilidad según las perspectivas de las organizaciones por cada sector, la FGAD y los egresados de la misma.

2.2.1. Valoración en el sector empresarial

La priorización que el sector empresarial para esta habilidad se muestra en la siguiente figura:

Figura 23: Nivel de importancia de la Habilidad de Gestión en el sector empresarial



Como se puede apreciar, cinco²⁰ de las 13 empresas identificaron a la Habilidad de Gestión como la segunda más importante. Esto debido a que consideran que los comportamientos ligados a esta habilidad como el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones son habilidades necesarias ya que, de acuerdo a Estrella Rodríguez, de Belcorp, “es importante trabajar en equipo porque en el mundo, actualmente, solo no llegas a ninguna parte ” (comunicación personal, 4 de septiembre, 2017). En la misma línea, Lucas Arica indica que “tienes que tener trabajo en equipo porque si no lo tienes, te vas a ahogar” (comunicación personal, 31 de mayo, 2017). No puedes ser una isla dentro de la empresa. Aida Hamman posiciona a estas habilidades en segundo lugar; además, resalta que el comportamiento más importante en un egresado que ingresa a trabajar a la empresa es el trabajo en equipo, ya que “no debe tener muy desarrollada la habilidad de toma de decisiones o liderazgo, ya que recién está iniciando su carrera profesional” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017). Las referencias mencionadas resaltan la importancia que se le da al trabajo en equipo en las organizaciones del sector empresarial, más que a los otros comportamientos definidos para esta habilidad.

Cabe mencionar que cinco de las 13 empresas calificaron como “Muy bajo” el nivel de importancia de la Habilidad de Gestión respecto a las otras, esto debido a que consideran que, para un nivel base (analista, asistente, entre otros), no se necesita tener esta habilidad muy desarrollada; esta tomará mayor importancia conforme el individuo vaya escalando en la escala

²⁰ BBVA Continental, Sapia, Lyndley, Proyectos Estructurales del Perú y Price Waterhouse.

jerárquica de la empresa. Así lo hace notar Rosaura Zapata, de San Fernando, al mencionar que, si bien los comportamientos relacionados a la Habilidad de Gestión son herramientas de gestión importantes, “la habilidad de gestión se va desarrollando en el camino” (comunicación personal, 13 de setiembre, 2017). De la misma forma, a pesar de ubicarla en el segundo lugar, Joaquín Sotomayor, de Price Waterhouse Company, comenta sobre estas que “[...] las tres que tienen acá: trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo, obviamente esto va de acuerdo a todas las personas que tenemos, pero en cargos ya con dirección o manejo de equipos tienen que estar aún más presente” (comunicación personal, 17 de mayo, 2017). De igual manera, Sandy Espíritu, de Arellano Marketing, opina que “las habilidades de gestión no son tan importantes en una persona que recién está entrando a una organización, el trabajo en equipo sí, pero el liderazgo y toma de decisiones aún no” (comunicación personal, 23 de marzo, 2017).

2.2.2. Valoración en el sector público

En lo que respecta a las organizaciones del sector público, al consultarles acerca de la importancia de la Habilidad de Gestión dentro de estas entidades, los cuatro entrevistados coincidieron en darle una calificación de “Bajo” o “Muy bajo”, lo que refleja el poco interés que el sector público tiene sobre esta habilidad.

Cristina Farro, del Banco de la Nación, opina que la baja calificación al nivel de importancia de la Habilidad de Gestión se debe a que una persona que recién llega no toma decisiones generalmente, pues esto se requiere con mayor urgencia en posiciones de mayor jerarquía. De igual manera, Ivan Olaechea, de Citeccal, menciona que “conforme vaya postulando una persona a puestos más intermedios dentro de la organización, de interacción con más personas, el tema de gestión va a ir subiendo y puede llegar hasta un segundo o tercer lugar (en nivel de importancia)” (comunicación personal, 2 de agosto, 2017), esto es importante de resaltar ya que nos indica la importancia que tiene esta habilidad en el largo plazo para el egresado.

En resumen, la Habilidad de Gestión no es considerada como importante al momento de buscar egresados para contratar, pero va adquiriendo una mayor relevancia según se avance en la línea de carrera.

2.2.3. Valoración en el sector social

Las organizaciones del sector social siguen las tendencias de las públicas, ya que tres de las cuatro organizaciones consideradas le asignaron un “Muy Bajo” al nivel de importancia de la Habilidad de Gestión respecto a las demás.

Raul Somocurcio, de Conservación Internacional, resume la percepción que se tiene al respecto cuando menciona que “porque esto se vuelve fundamental ya conforme vas siendo un gerente. Tienes que desarrollarlo, pero es algo que considero que en la etapa de inicio no tanto” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

2.2.4. Valoración para la Facultad

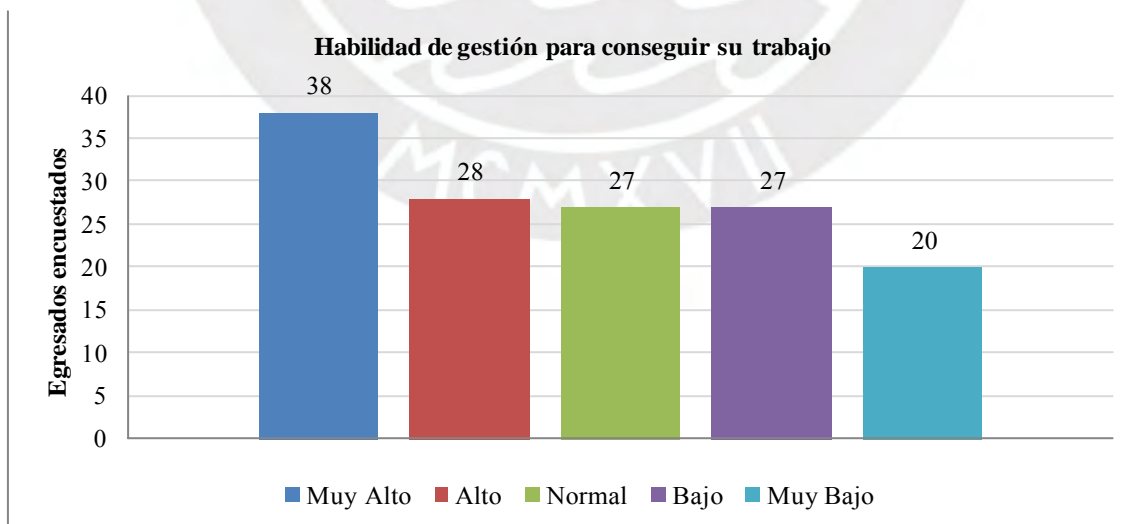
El Director de Estudios de la FGAD, Daniel McBride, menciona en la entrevista que la Habilidad de Gestión debe verse por los comportamientos que implica; es por eso que, al momento de realizar la valoración, se refiere a estas y no a la Habilidad de Gestión como tal. McBride indica que los comportamientos pertenecientes a esta Habilidad mantiene n un nivel de importancia similar entre ellos, siendo todos relevantes para el desempeño del individuo en una organización. Sin embargo, resalta la importancia del liderazgo, en especial la del auto liderazgo (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Para alinearlo con la forma de valoración que se maneja en los demás puntos, esto ubica a la Habilidad de Gestión con una valoración de “Alto” con respecto a la importancia que tiene en comparación con las otras Habilidades Blandas.

2.2.5. Valoración para los egresados

En el caso de los egresados de la FGAD, podemos presenciar que 38 de ellos consideraron esta habilidad como la más importante para obtener su empleo en los tres primeros años.

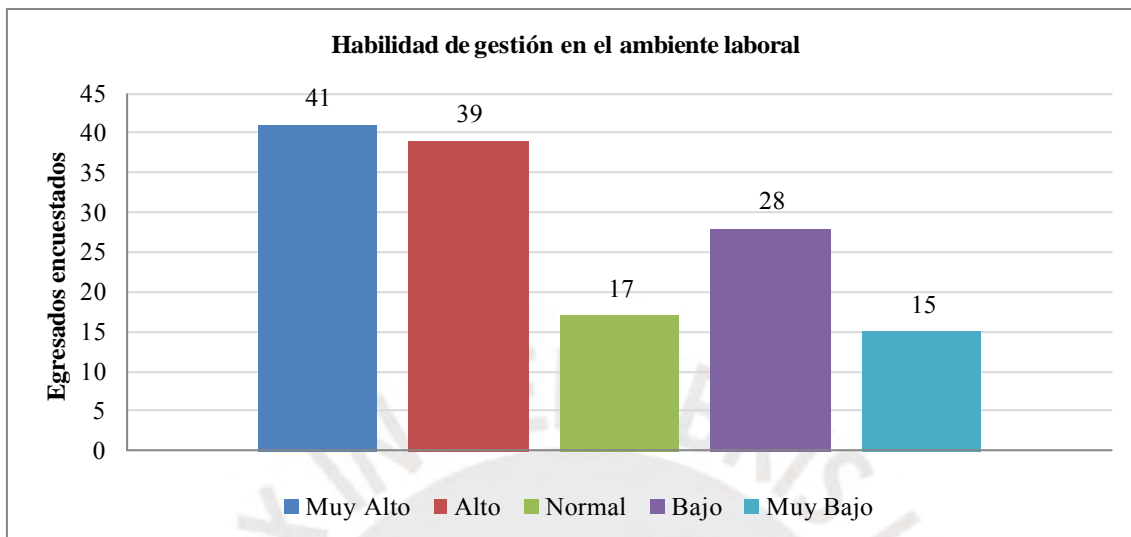
Figura 24: Habilidad de Gestión para conseguir su trabajo



De igual manera, al momento de calificar la habilidad al desarrollarse en el ambiente laboral, se puede apreciar que los egresados siguen percibiendo esta como una habilidad muy

importante, ya que 41 de ellos consideraron el nivel de importancia como “Muy alto”, mientras que 39 lo hicieron como “Alto” según se aprecia en la siguiente figura:

Figura 25: Clasificación de la Habilidad de Gestión al desarrollarse en el ambiente laboral



2.2.6. Análisis final

Como se ha podido apreciar, con excepción de cinco organizaciones del sector empresarial, la Habilidad de Gestión no ha sido considerada como importante por parte de las organizaciones de los distintos sectores; esto se debe principalmente a que son consideradas más en el mediano o largo plazo, ya que se entiende que el nuevo contratado no se enfrentará a decisiones determinantes o que su liderazgo no resultará determinante en su etapa inicial en la organización; siendo el trabajo en equipo el único comportamiento relacionado a esta habilidad en ser resaltado por las organizaciones, independientemente del sector al que pertenecen.

Sin embargo, sucede lo contrario al analizar la percepción de la FGAD y de los egresados. Más allá de lo mencionado por Daniel McBride, la Facultad hace implícita la importancia de esta habilidad al incluirla en las competencias esperadas del egresado. Asimismo, estos últimos consideraron a la Habilidad de Gestión como un aspecto crucial tanto al momento de ser contratados como para su desarrollo dentro del ambiente laboral, lo que denota una clara brecha entre la percepción del mercado laboral y la de la Facultad y egresados.

2.3. Habilidades Interpersonales

Como se menciona en la Tabla 5, la definición brindada para esta investigación es que es la habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas que trabajan junto a él o ella, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias; además de mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de la persona. Al igual que con las

habilidades anteriores, se le han asignado tres comportamientos: empatía, balance de vida y cortesía.

Diversas investigaciones demuestran la importancia de estas habilidades; por ejemplo, Robles (2012) busca identificar las diez Habilidades Blandas más importantes según los ejecutivos de negocio. Los resultados de su estudio muestran que el 84.2% de los entrevistados coincidieron en que la Cortesía era una habilidad extremadamente importante, esta tenía relación con los modales la etiqueta, el respeto, entre otras características. De la misma forma, las habilidades interpersonales, donde se consideraba la empatía, fueron consideradas como importantes por más del 50% de los entrevistados. Otra investigación que resalta la relevancia de esta habilidad es la realizada por Lippman et al. (2015), la cual clasifica habilidades importantes que harán a la fuerza de trabajo joven encontrar trabajo más fácilmente; como se explicó en el capítulo 2, uno de los pilares son las habilidades sociales, estas son definidas como “universalmente importantes”, ya que son las que ayudarán a entablar mejores relaciones con las personas del entorno del individuo, incluyen el respeto por los demás, conductas apropiadas y resolución de conflictos. Estos dos ejemplos muestran la trascendencia de estas habilidades para las organizaciones.

2.3.1. Valoración en el sector social

Respecto al sector social, a este tipo de habilidades se le da una valoración promedio.

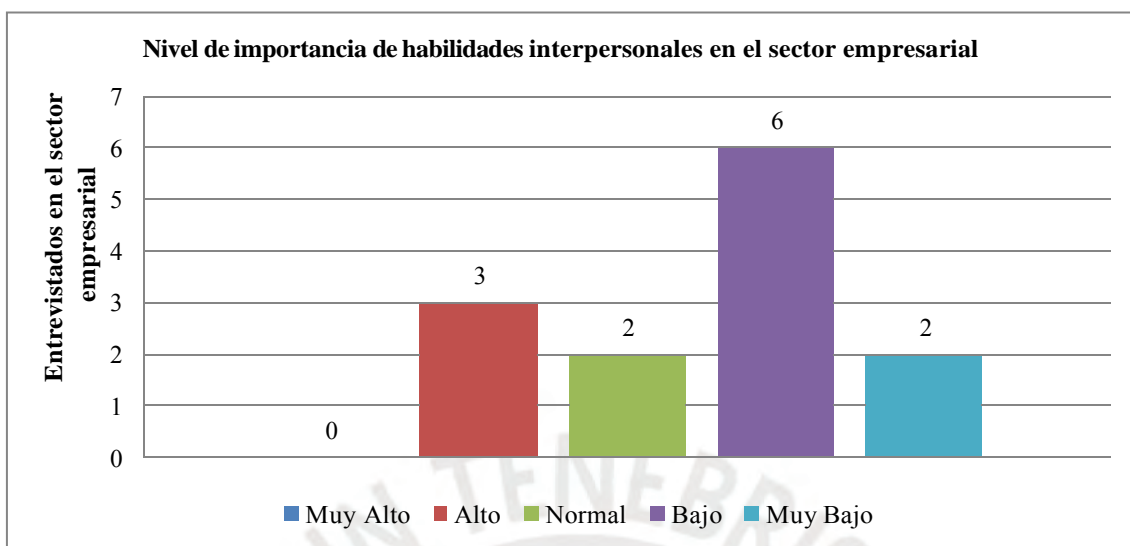
Raul Somocurcio menciona que “es importante que (el empleado) sea cortés, que tenga empatía porque con eso va a lograr hacer alianzas y relaciones de confianza ” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017). Sin embargo, también menciona que características pertenecientes a esta habilidad, como el balance de vida, son complicadas al inicio de la vida laboral, por lo que considera que es algo que se irá desarrollando conforme se vaya avanzando en la escala jerárquica de una organización. Es por este motivo que la calificó con un nivel de importancia “Bajo”.

En resumen, esta habilidad no cuenta con mayor relevancia cuando es comparada con el resto del grupo.

2.3.2. Valoración en el sector empresarial

Luego de realizar el análisis de las entrevistas, las Habilidades Interpersonales en el sector empresarial se posicionan en el cuarto puesto y fueron calificadas de la siguiente manera:

Figura 26: Nivel de importancia de las Habilidades Interpersonales en el sector empresarial



Como se puede apreciar en la figura 26, seis²¹ de las empresas ubicaron a las Habilidades Interpersonales en el cuarto lugar dentro de las cinco habilidades presentadas.

La valoración de este tipo de habilidades se ve reflejada en el peso que les brinda a los comportamientos relacionados a esta habilidad como la empatía, cortesía, entre otros. Por ejemplo, Milagros Chirinos, de Proyectos Estructurales del Perú, menciona que “las habilidades interpersonales son básicas porque uno está en constante comunicación con clientes internos y hay que tener mucho tacto porque cada área es diferente y cada persona es un mundo distinto” (comunicación personal, 14 de setiembre, 2017). Asimismo, Estrella Rodríguez menciona que el tema de la empatía es básico pues complementa al resto de habilidades, en especial a las Habilidades de Gestión (comunicación personal, 4 de setiembre, 2017). Sin embargo, Claudia Gherci, quien labora en Deloitte, resalta que, si bien está considerada como una habilidad importante, no es de vital importancia para desenvolverse en el ambiente laboral (comunicación personal, 29 de agosto, 2017).

En resumen, se valoró de una manera baja a esta habilidad principalmente porque su importancia está ligada a las demás habilidades. Es decir, es valorada como complemento del resto de habilidades, mas no como una que tenga gran peso por sí misma como las habilidades de adaptación o gestión.

²¹ Sapia, Pfizer, Lindley, Arellano Marketing, Price y Alicorp

2.3.3. Valoración para el sector público

Siguiendo la línea del sector empresarial, las Habilidades Interpersonales fueron calificadas de manera baja respecto al resto de habilidades. Esto debido a que, al igual que en el sector anterior, cumplen un papel complementario mas no principal. Así lo hace notar Cristina Farro, ya que indica que esta habilidad es importante pues ayuda a generar lazos rápidamente (comunicación personal, 15 de setiembre, 2017. Es así que la empatía y la cortesía son vistas como comportamientos que fomentan un ambiente laboral óptimo, pero no son fundamentales para el desarrollo de las funciones esperadas.

En resumen, esta habilidad es considerada importante en tanto estén presentes las otras Habilidades Blandas del grupo.

2.3.4. Valoración para la Facultad

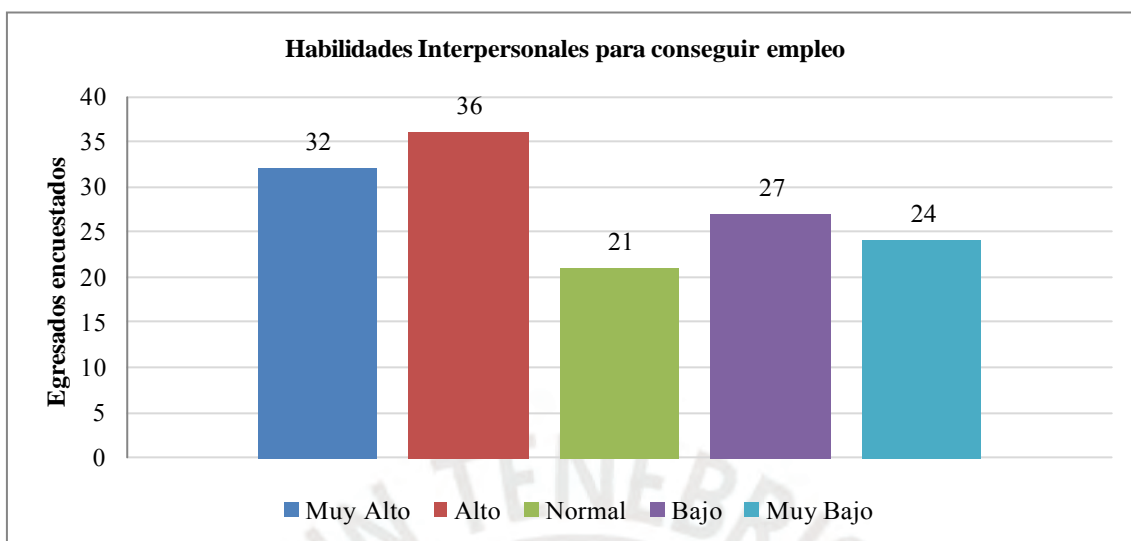
La FGAD incluye los comportamientos ligados a las Habilidades Interpersonales en distintos grupos de competencias genéricas. Por ejemplo, algunos comportamientos mencionados en el Plan de Estudios 2013 son “busca obtener acuerdos satisfactorios en las negociaciones, influyendo positivamente en el resto y basándose en los intereses y no en las posiciones” (FGAD, 2012, p. 7). Lo mencionado anteriormente se encuentra ligado al concepto de empatía, el cual es uno de los comportamientos que se encuentran dentro de las Habilidades Interpersonales. Sin embargo, no se encontró mayor referencia a los otros dos comportamientos incluidos en este grupo de habilidades, por lo que se puede inferir que la FGAD no los considera especialmente relevantes para el desarrollo del profesional en el ambiente laboral. Para reforzar este punto, Gerardo Arroyo²² calificó a esta habilidad en el penúltimo lugar respecto a las otras del grupo; resaltando a la empatía y el balance de vida, pues menciona que “la empatía hoy en día está muy valorada en saber escuchar profundamente a la persona involucrada en la organización, al cliente, a tu jefe” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017).

2.3.5. Valoración para los egresados

En el primer escenario, en el cual se les pide que califiquen el nivel de importancia de las Habilidades Interpersonales al momento de conseguir empleo, los resultados fueron los siguientes:

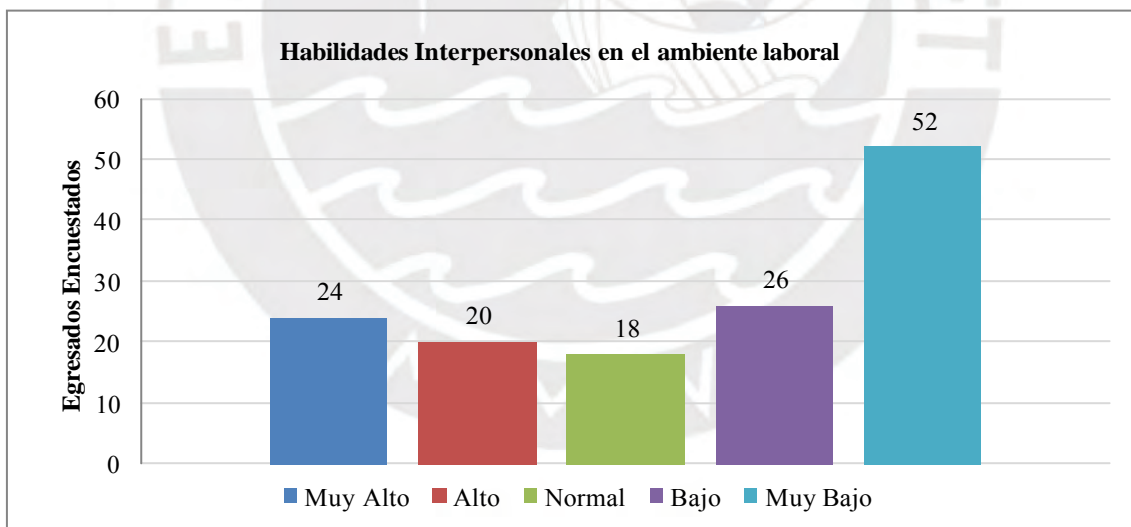
²² Profesor de Taller de Habilidades Gerenciales de la FGAD

Figura 27: Clasificación de las Habilidades Interpersonales al momento de conseguir empleo



El gráfico muestra un nivel de importancia relativamente promedio. El resultado varía parcialmente cuando son preguntados por el nivel de importancia de esta habilidad al momento de desenvolverse en su ambiente laboral, así se puede apreciar en la figura 28:

Figura 28: Clasificación de las Habilidades Interpersonales al desarrollarse en el ambiente laboral



Ante este escenario, gran parte de los egresados de la FGAD encuestados le brinda una mayor importancia a este tipo de habilidades.

Lo mencionado anteriormente contrasta con el nivel de importancia que le da, por ejemplo, la Facultad al momento de elaborar los comportamientos esperados del egresado; pues,

como se mencionó previamente, los comportamientos ligados a las Habilidades Interpersonales no están netamente presentes en el perfil del gestor Pucp.

2.3.6. Análisis final

Las Habilidades Interpersonales, en comparación con las otras habilidades mencionadas en la investigación, no son consideradas de gran importancia entre las organizaciones y tampoco por la FGAD. Sin embargo, los egresados consideran que tiene una gran trascendencia al momento de desarrollarse profesionalmente. Esta situación hace notar una brecha entre lo que los egresados consideran fundamental para lograr desenvolverse de manera adecuada en su ambiente laboral y lo que las organizaciones esperan de los profesionales recién egresados.

24. Habilidad de Comunicación

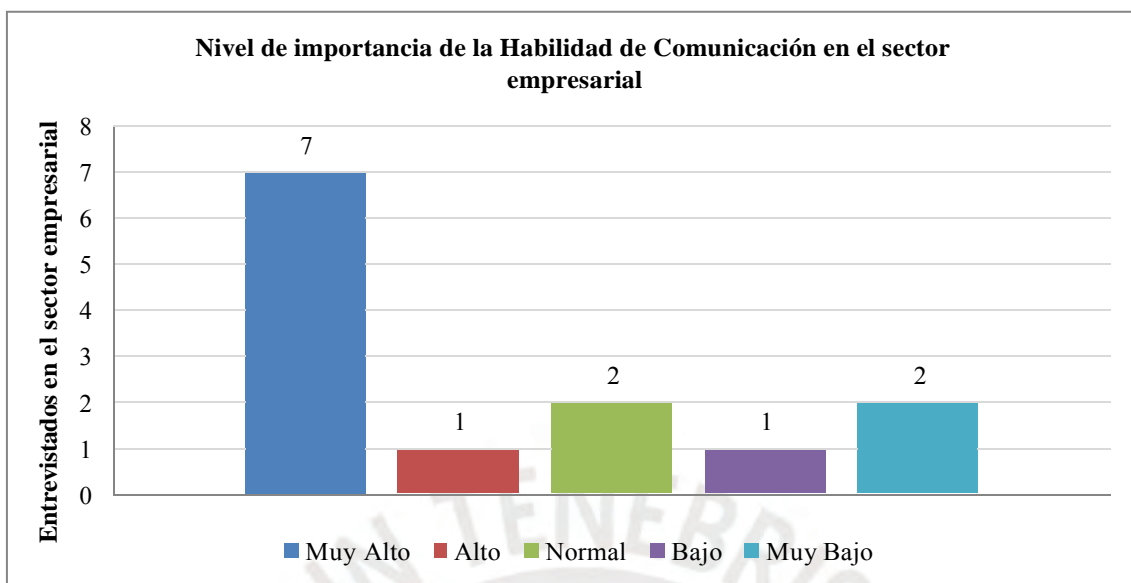
La definición que se le presentó a los participantes durante la investigación fue la siguiente: habilidad de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita, además de escuchar y valorar las propuestas de otros. Los comportamientos relacionados son: comunicación oral, comunicación escrita y habilidad de negociación.

Es importante resaltar que esta es una de las habilidades más importantes para el mercado laboral y así lo hace saber la GMAC (2017), al indicar que la habilidad más solicitada por las compañías a los recién graduados de las Escuelas de Negocio fue la de comunicación. Además, cuatro de cinco comportamientos ocuparon los primeros puestos entre los más solicitados por las organizaciones, teniendo como número uno a la comunicación oral y en tercer lugar a la comunicación escrita. De la misma forma, Lippman et al. (2015) considera la comunicación como una de las habilidades claves para fomentar el éxito en la fuerza laboral juvenil. Asimismo, el estudio realizado por Robles (2012) a los ejecutivos posicionó a la comunicación como la segunda habilidad más importante en el lugar de trabajo con un 91.2% de votos, considerándola extremadamente importante en el centro laboral.

2.4.1. Valoración en el sector empresarial

La Habilidad de Comunicación fue seleccionada sobre las otras habilidades como la más importante. Como se puede apreciar en la siguiente figura, la calificación brindada por el sector empresarial es la siguiente:

Figura 29: Nivel de importancia de la Habilidad de Comunicación en el sector empresarial



Siete²³ de las 13 organizaciones del sector empresarial participantes en la investigación ubicaron a la Habilidad de Comunicación en el primer lugar como habilidad más importante.

Así, Lucas Arica menciona “que la comunicación oral es el filtro principal ya que, si no sabes comunicarte, estás muerto” (comunicación personal, 31 de mayo, 2017). De igual manera, la importancia de esta es rescatada por Andrea Castilla al mencionar que “la principal es habilidad de comunicación, esta se pide para todas las posiciones desde la más básica, como auxiliares, hasta las posiciones más altas” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Podemos notar la importancia que se le da a esta habilidad gracias a lo que menciona Cintia Arbulú al indicar que “tú puedes trabajar muy bien, pero es importante que puedas transmitir tus ideas, ya que todo el día nos estamos comunicando de manera formal o informal, por eso es una habilidad sumamente importante” (comunicación personal, 25 de agosto, 2017). Asimismo, Sandy Espíritu opina que es una de las habilidades que más se valora en el mercado debido a que ayuda a la interacción entre distintos agentes, aumentando así la eficiencia en las operaciones; así, destaca que es importante saber comunicar las ideas tanto a los colaboradores como a los jefes o gerentes (comunicación personal, 23 de marzo, 2017).

Cabe mencionar que las empresas que no consideraron a la Habilidad de Comunicación como la más importante lo hicieron debido a que la consideran algo sumamente básico o por ser una habilidad que puede ser complementada con ciertos departamentos en las organizaciones como es el caso de Milagros Chirinos, al mencionar que “la comunicación es básica, pero la puse en quinto puesto, muchas de las empresas tienen áreas de comunicaciones que están fuera

²³ Saía, Deloitte, La Positiva, Lyndley, Interbank, Arellano Marketing y Price Waterhouse.

del área de RRHH. Entonces uno podría apoyarse en las áreas de comunicación” (comunicación personal, 14 de septiembre, 2017).

Es importante resaltar que, antes de mostrar la tabla con las definiciones a los entrevistados, esta fue una de las habilidades mencionadas como más importantes o una de las más relacionadas a la definición de Habilidades Blandas para los representantes de las organizaciones entrevistados.

En conclusión, estas habilidades son fundamentales en el sector empresarial, ya que juegan un papel importante en el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores en las organizaciones.

2.4.2. Valoración en el sector público

Luego de las entrevistas a los representantes del sector público, la valoración que le dieron a esta habilidad fue promedio. Consideraron otras habilidades sobre esta y lo que resaltaron los participantes como el representante del Banco de la Nación es la facilidad que esta le da a la persona que la tiene para poder comunicarse a todo nivel en la organización. Por otro lado, Ivan Olaechea considera que esta es una habilidad que requiere de mayor desarrollo ya que los trabajadores de la organización donde trabaja “en temas de comunicación siempre tienen dificultades, ya que antes de gestionar, uno tiene que saber comunicar, interactuar, establecer lazos con las personas” (comunicación personal, 2 de agosto, 2017). Por todo esto es que él considera que las personas que recién salen de la universidad suelen tener dificultades en relación a esta habilidad.

En resumen, la Habilidad de Comunicación es considerada en el sector público como una habilidad promedio a diferencia del sector empresarial, donde le dan un nivel de importancia significativamente más elevado.

2.4.3. Valoración en el sector social

Las entrevistas a profesionales en este sector no definieron una posición específica para esta habilidad. Cada entrevistado percibe de manera distinta la importancia de esta habilidad; por ejemplo, Cecilia Gutierrez opina que “es algo que siempre buscamos reforzar porque no necesariamente nos entendemos, pero al final uno supone, cuando damos una directiva, alguna orden de trabajo, nos entienden o no. No hay retroalimentación” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). En la misma línea, Raul Somocurcio, quien puso a esta habilidad en un tercer nivel, opinó que esta es requerida en todo nivel ya sea oral o escrita y que se debe ir desarrollando a lo largo de la carrera de la persona (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

A diferencia del sector empresarial, en este caso, no se puede definir un nivel para la Habilidad de Comunicación en el sector social. Sin embargo, en base a los comentarios de los profesionales, podemos decir que su importancia es considerable y se le da más valoración que en el sector público.

2.4.4. Valoración para la Facultad

La Habilidad de Comunicación se encuentra dentro de las seis competencias genéricas que la facultad busca desarrollar en los estudiantes según el Plan de estudios del año 2013. Como se comentó anteriormente, no se encuentra delimitada específicamente bajo el título de habilidad de comunicación, pero la podemos encontrar de la siguiente manera “C.G.6: Se comunica de manera asertiva y efectiva, oralmente y por escrito en castellano e inglés” (FGAD, 2012, p. 7).

En esta competencia, la Facultad propone resultados por cada competencia genérica, los cuales se alinean a conseguir un profesional con un alto nivel de comunicación como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 12: Resultados de la Competencia Genérica ligada a la comunicación

Resultados de la Competencia Genérica	
CG 6.1	Expresa y argumenta su postura con seguridad y confianza en sí mismo, respetando los puntos de vista de sus colegas.
CG 6.2	Expone sus ideas de forma clara, concisa y congruente, demostrando su capacidad de argumentación.
CG 6.3	Considera la empatía como elemento importante en las relaciones y tiene un acercamiento asertivo hacia las demás personas.
CG 6.4	Usa ejemplos claros al momento de explicar asuntos complejos
CG 6.5	Discrimina en textos o documentos la información relevante y la comprende.

Adaptado de FGAD (2012).

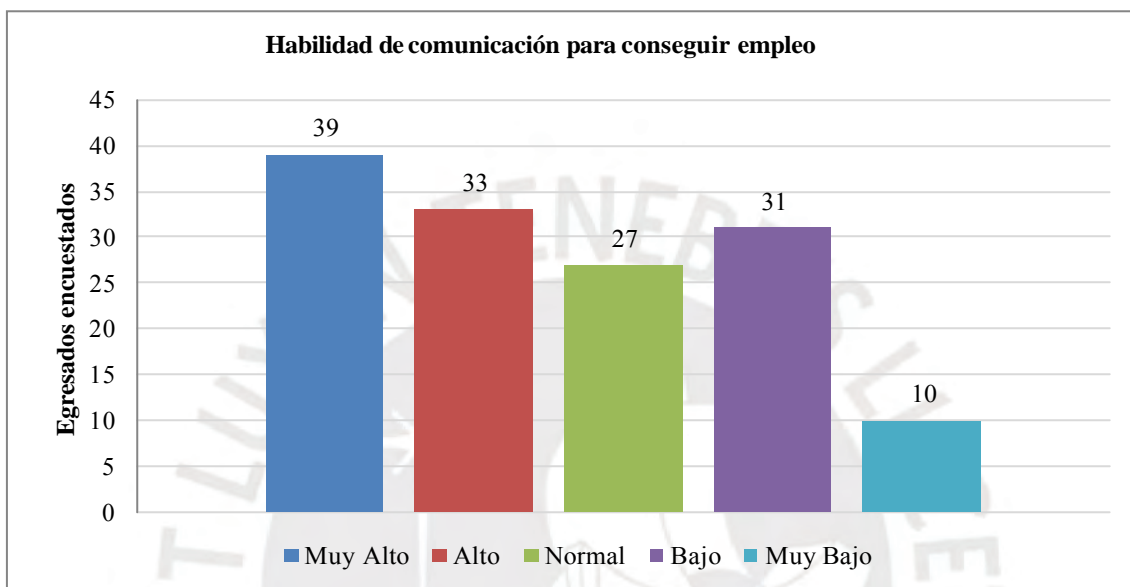
Algo importante es lo que difiere con el análisis desarrollado es la presencia de la empatía dentro del desarrollo de Habilidades de Comunicación. En este caso, la Facultad considera que esta suma importancia al desarrollo de esta competencia.

Por otro lado, Daniel McBride considera esta habilidad al mismo nivel que las Habilidades Interpersonales, Habilidad de Gestión y la Habilidad de Adaptación, demostrando que estas son igualmente consideradas por la Facultad (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

2.4.5. Valoración para los egresados

En el primer escenario, priorizaron las Habilidades Blandas considerando cuál había sido más importante para conseguir su trabajo. En este caso, es importante resaltar que 39 encuestados ubicaron en primer lugar la Habilidad de Comunicación como se muestra en la Figura 30:

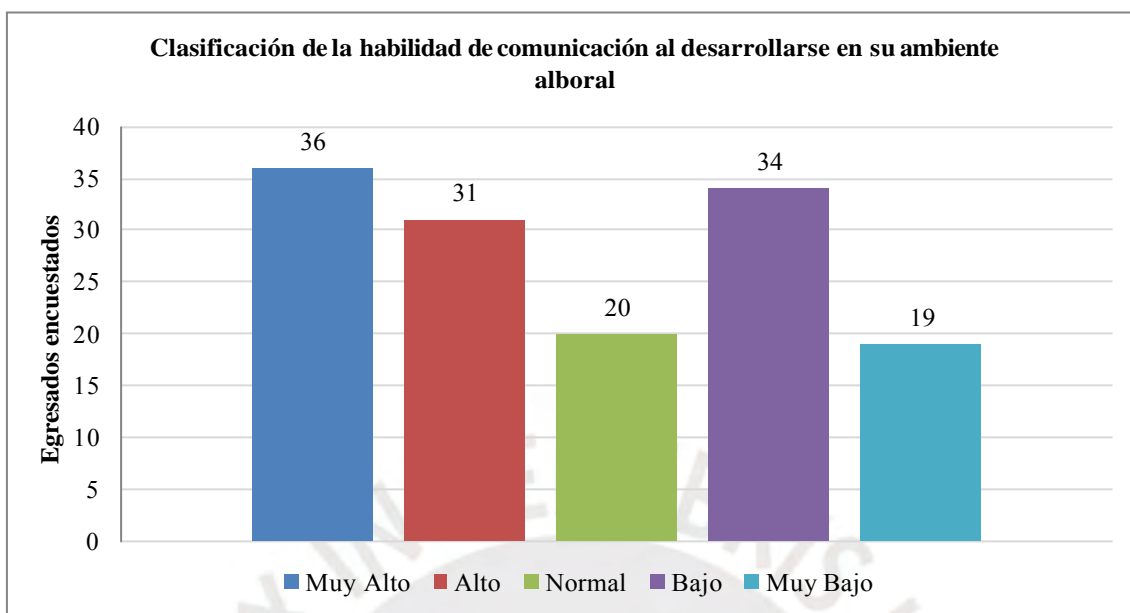
Figura 30: Clasificación de la Habilidad de Comunicación para conseguir empleo



Cabe resaltar que 31 encuestados indicaron que la comunicación tuvo un nivel de importancia “Bajo” al momento de conseguir empleo.

Por otro lado, en la segunda situación se les preguntó por la habilidad más importante al desarrollarse en su ambiente laboral, los resultados fueron los siguientes:

Figura 31: Clasificación de la Habilidad de Comunicación al desarrollarse en su ambiente laboral



En este escenario, la Habilidad de Comunicación pasa a considerarse muy importante. Como se puede apreciar en la Figura 31, gran parte de los egresados la posicionaron como “Muy alta” y hay diferencia notoria entre este y los otros niveles.

En resumen, la Habilidad de Comunicación para el egresado de gestión se encuentra en un nivel Alto.

2.4.6. Análisis final

Como se apreció durante este apartado, las habilidades de comunicación han obtenido distintas clasificaciones por sectores, por la facultad y por los egresados, además la teoría también nos muestra cuál es la opinión que tienen los ejecutivos sobre esta habilidad blanda.

Tal como se presentó al inicio, dos estudios realizados a organizaciones tuvieron como principal habilidad blanda a la comunicación. Esto es reforzado en los hallazgos en el sector empresarial donde esta fue seleccionada con amplia diferencia por los expertos como la habilidad más importante para los egresados que se encuentran iniciando su experiencia laboral. No obstante, el sector social no muestra mucha importancia a esa habilidad, ya que lo posicionan en distintos niveles. Caso contrario el del sector público, donde, a pesar de tener el mismo número de entrevistados, se ve que la importancia es mayor que en el ámbito social. Por otro lado, la universidad la considera dentro de las habilidades que deben ser desarrolladas en los estudiantes y la entrevista con la autoridad de la facultad demuestra que están comprometidos en generar egresados con esta capacidad. Por último, los egresados consideraron que fue importante cuando estaban buscando su empleo, sin embargo, en el desarrollo de este su

nivel de importancia desciende a uno promedio. Por lo expuesto anteriormente, consideramos tener esta habilidad en un nivel Alto y que debe ser manejada por los gestores indiferentemente del sector al cual se estén dirigiendo, no obstante, al ser más valorada en el sector empresarial, se podría incentivar mejor en los alumnos que están en este ámbito.

2.5. Habilidad de Ética Laboral

Por último, tenemos la ética laboral que hemos definido como la habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones. Hemos definido los siguientes comportamientos: Integridad, lealtad y compromiso con la organización.

Buhler (2001) menciona que los empleadores buscan a los trabajadores que hacen lo correcto, que prefieren a los que entienden los comportamientos éticos sobre los que no porque no quieren enseñárselos. Esto es reforzado por Robles (2012) con su estudio a ejecutivos donde identifica Integridad como habilidad blanda y, dentro de esta, los siguientes comportamientos: Honestidad, ética, alta moral, valores personales, hacer lo correcto. El 93% de los participantes la consideró extremadamente importante posicionándola como la principal habilidad que buscan en el lugar de trabajo.

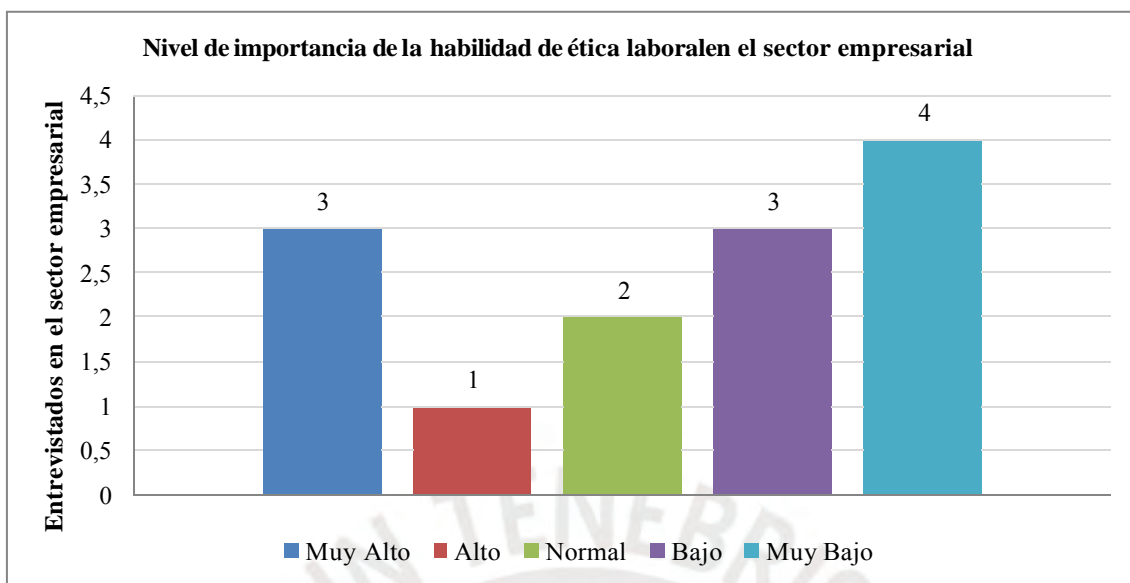
2.5.1. Valoración en el sector público

En el sector público se obtuvieron los mejores resultados para esta habilidad. En este sector, la ética laboral es una habilidad altamente valorada. Así lo menciona Ivan Olaechea, quien indica que “te diría la Ética Laboral como principio, como primer valor” (comunicación personal, 2 de agosto, 2017) pero resalta lo complicado que es medirla o reconocerla en una persona de inmediato; para poder reconocer esta habilidad se requiere tratar con la persona y conocerla mejor. Por otro lado, la representante del Banco de la Nación opina que esta es una habilidad innata, que no se puede enseñar y es importante en la entidad por la cantidad de información confidencial que se maneja (comunicación personal, 19 de setiembre, 2017).

2.5.2. Valoración en el sector empresarial

En el sector empresarial podemos encontrar a esta habilidad en el quinto lugar. Así podemos observarlo en la Figura 32.

Figura 32: Nivel de importancia de la Habilidad de Ética Laboral en el sector empresarial



A pesar de que las organizaciones consideran que la Ética Laboral es un factor importante en el ambiente laboral debido a la información que suelen manejar las empresas y a la integridad y lealtad que se espera de sus trabajadores, la mayoría de organizaciones la ubicó en el último lugar entre las habilidades importantes debido a que consideran que “es algo que viene de casa” afirmó Aida Hamman (comunicación personal, 12 de mayo, 2017). En otros casos, no los consideraban una Habilidad Blanda, como Bernie Chacon, quien menciona que “no pondría a la Ética Laboral como una habilidad; bueno, para nosotros. O sea, nosotros, la ética laboral está resumida en valores y los valores no los puedes medir” (comunicación personal, 29 de marzo, 2017). No obstante, no deja de ser importante en la organización, ya que menciona que al primer caso que se descubre de un trabajador, sea del puesto que sea, que vaya en contra del comportamiento ético, se procede al despido inmediato sin importar lo pequeño que esto sea.

Por otro lado, en organizaciones como Pfizer, esta habilidad es considerada sobre todas las demás y su representante lo deja muy claro al decir que, “para mí, para todos, la ética laboral es lo primero. Si tú no trabajas de manera íntegra, correcta este, independientemente del puesto en que estés, entonces no” (comunicación personal, 25 de agosto, 2017). De la misma forma para Joaquín Sotomayor quien nos dice “esta es una empresa sumamente ética porque manejamos mucha información confidencial de varias empresas” (comunicación personal, 17 de mayo, 2017). En este aspecto resalta lo importante que es la integridad en las personas que trabajan en Price Waterhouse. Finalmente, Fernanda Jaramillo indica que “consideramos de vital importancia, e inclusive estaba buscando si efectivamente tenían alguno porque si veíamos

valores, siempre empezamos por ahí” (comunicación personal, 8 de agosto, 2017). Resaltando la trascendencia que esta tiene para la organización, ya que se alinea a la cultura organizacional de Alicorp.

En resumen, la ética laboral ha demostrado, en el sector privado, ser considerada parte importante de los requerimientos en las organizaciones. Sin embargo, al estar relacionadas a los valores o ser difíciles de medir, los empleadores, en algunos casos no la ven como una habilidad blanda a evaluar, pero en caso descubrirse en el proceso que el trabajador no cuenta con esta, es motivo de despido inmediato, en algunos casos.

2.5.3. Valoración en el sector social

A diferencia del sector privado y el público, en el sector social se puede apreciar un nivel promedio de importancia, distante al nivel alto que le daban en el sector público.

Para Raúl Somocurcio, dentro de Ética Laboral, el comportamiento más importante es la integridad lo cual manifiesta de la siguiente manera: “Para mí es fundamental la integridad, la lealtad, porque a partir de eso tú puedes construir, porque si no hay integridad, no se puede ” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017). Además, relaciona la falta de comportamientos éticos a causas fundamentadas de despido de la siguiente manera: “(...) tú no puedes continuar con personal que no tiene ética” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

2.5.4. Valoración para la Facultad

La Facultad para esta habilidad, en el plan de estudios 2013, no contaba con un punto al cual pudiéramos hacer referencia directamente. Sin embargo, durante la entrevista con Daniel McBride, al presentarle la lista de habilidades y pedirle que las ordenara según la importancia que le dan en la Facultad, indicó que el comportamiento principal es la integridad, pues es un valor fundamental de todo ser humano; si una persona no es íntegra, el resto de competencias que pueda presentar no serán de utilidad para los fines de una organización. Asimismo, McBride resalta que cualquier tipo de gestor debe tomar decisiones que afectan a muchas personas, motivo por el cual la integridad es un elemento fundamental, por encima de la creatividad, innovación o el buen trabajo en equipo que pueda presentar el individuo (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

De lo anterior podemos concluir que esta Habilidad es fundamental para la Facultad. Así también lo hace notar Gerardo Arroyo, quien indica lo siguiente

Los valores éticos y morales, por ejemplo, son necesarios para que una sociedad funcione de manera adecuada y más en una organización, que es un conjunto de

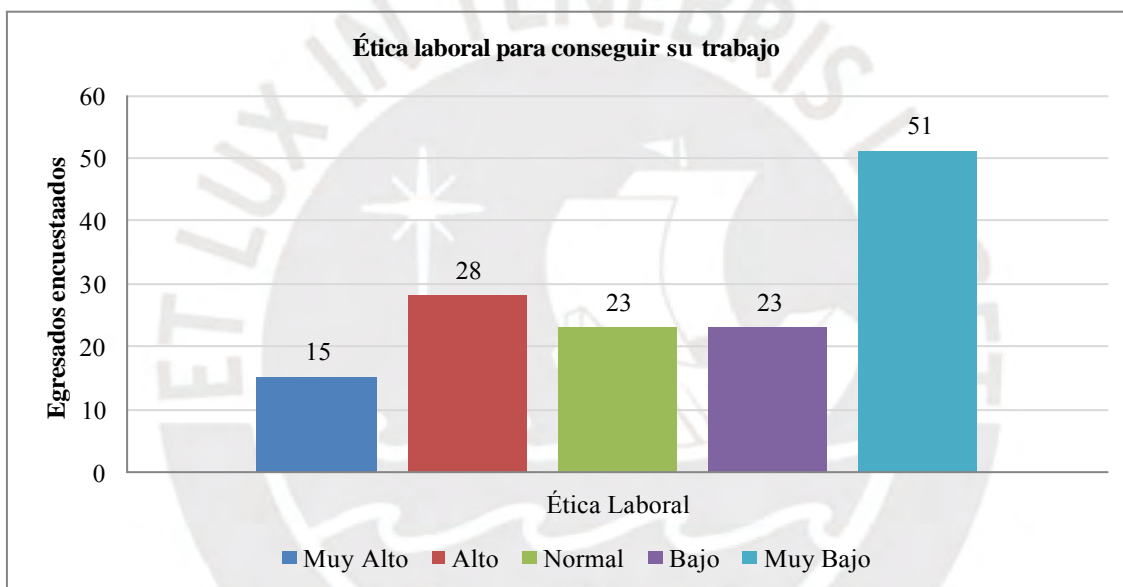
personas, creo que es el gran paraguas que tiene que existir, y creo que, desde ese punto de vista, la PUCP es valorada (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017).

En resumen, la Facultad da un peso significativo a la Ética Laboral, sobre todo a la integridad, por considerarla una habilidad fundamental que va a guiar las decisiones que tomarán los egresados en un futuro y sabiendo que estas afectarán no solo a él, sino también a un entorno mayor, la universidad busca generar un profesional éticamente correcto.

2.5.5. Valoración para los egresados

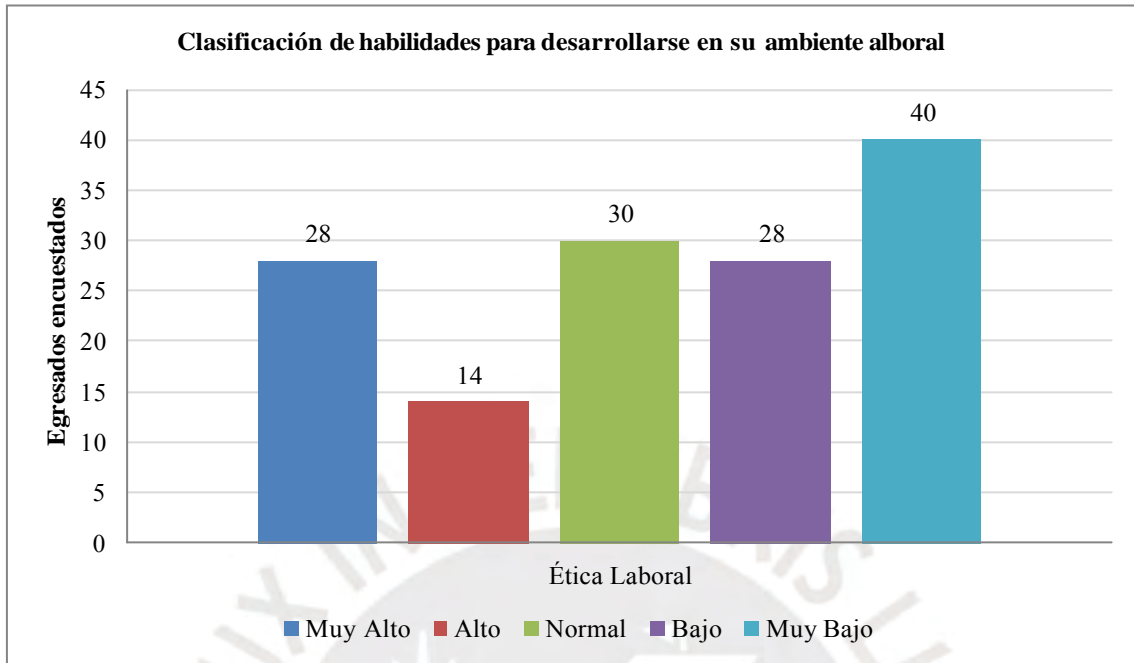
Al presentarles a los egresados la primera situación, clasificar las habilidades más importantes para obtener su empleo, ellos las posicionaron de la siguiente manera:

Figura 33: Clasificación de las Habilidades de Ética Laboral para conseguir empleo



Los egresados consideraron que la Ética Laboral estaba en el último puesto del nivel de importancia. No obstante, al ponerles la siguiente situación, clasificar las habilidades más importantes al desarrollarse en el ambiente laboral, los resultados mostraron ciertos cambios.

Figura 34: Clasificación de las Habilidades de Ética Laboral al desarrollarse en su ambiente laboral



En esta situación sigue habiendo un gran número de encuestados que considera esta habilidad en un último nivel, pero es relevante notar el aumento en la cantidad de egresados que consideraron esta habilidad como principal. Por este motivo, es factible indicar que esta habilidad, a pesar de la importancia que los estudios le han dado, es percibida como una de las menos importantes por los egresados.

2.5.6. Análisis final

La Ética Laboral es una habilidad fundamental que es valorada por las organizaciones como lo presenta Robles en su estudio sobre las 10 Habilidades Blandas más valoradas en los centros de trabajo en el año 2013, donde el 93% de los participantes le da a Integridad el grado de extremadamente importante. A pesar de lo mencionado, en el sector empresarial se aprecia que los expertos lo consideran en la última posición; sin embargo, esto se debe a que lo ven más como un valor y algo difícil de medir, mas no por no considerarlo importante en un trabajador. Por otro lado, donde toma un grado de importancia mayor es en los sectores público y social. No obstante, la universidad ve en esta habilidad la base del gestor, debido a que tomará decisiones importantes y los dilemas morales estarán presentes durante su vida laboral; entonces, poder tomar la decisión correcta va a ser muy importante para ellos. Para finalizar, los egresados consideraron que en un inicio es una habilidad que puede pasar desapercibida, pero en el desarrollo de las labores toma una importancia relevante. En este punto, esta habilidad

cobra mayor fuerza y es considerada entre las tres primeras por los egresados, ya que va a ayudarlos a poder mejorar cada día y ser un trabajador éticamente correcto.

Por lo expuesto anteriormente, esta habilidad es importante para el gestor, ya que será una persona preparada para tomar decisiones que afectará a muchas personas o comunidades y debe estar preparado para hacer lo correcto.

2.6. Valoración de las Habilidades Blandas en base a los grupos de Estudio

A continuación, presentaremos una tabla con los resultados de la priorización de habilidades según cada grupo de estudio.

Tabla 13: Priorización de las Habilidades Blandas según los sectores empresarial, público y social, la FGAD y sus egresados:²⁴

	Sector Empresarial	Sector Público	Sector Social	Facultad de Gestión y Alta Dirección	Egresados
Habilidades de Adaptación -Flexibilidad -Creatividad e Innovación -Tolerancia al estrés	3	1	1	3	2
Habilidades de Gestión -Trabajo en equipo -Toma de decisiones -Liderazgo	2	5	5	4	3
Habilidades Interpersonales -Empatía -Balance de vida -Cortesía	4	4	2	2	4
Habilidades de Comunicación -Comunicación oral -Comunicación escrita -Habilidad de negociación	1	3	4	5	1
Habilidades de Ética Laboral -Integridad -Lealtad -Compromiso con la organización	5	2	3	1	5

²⁴ Nivel de importancia: 1=Muy Alto; 2=Alto; 3=Normal; 4=Bajo; 5=Muy Bajo

Como se puede apreciar, las Habilidades Blandas son valoradas de forma distinta en relación al agente que se analice.

En primer lugar, tanto el sector público como el sector social consideran que lo más importante en un egresado es que cuenten con Habilidades de Adaptación. En el sector público esta se valora, según las entrevistadas Rommy Martínez y Cristina Farro, porque son organizaciones que presentan constantes cambios y pueden rotar en los grupos de trabajo, lo cual genera que contar con flexibilidad y tolerancia al estrés sea beneficioso para desempeñar correctamente sus funciones. En el caso del sector social, una organización la consideró de importancia “Muy Alta” y otras dos “Alta”, porque, al igual que en el anterior sector, Raúl Somocurcio menciona lo siguiente “para un asistente o analista es clave el tema de la flexibilidad, la tolerancia al estrés porque les van a dar cantidad de trabajo operativo, pero, a pesar de todo, tienen que ser creativos” (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017). Sin embargo, en el sector empresarial las Habilidades de Comunicación son las que tienen un nivel Muy Alto de importancia, siete de 13 organizaciones le dieron esta calificación. Aquí lo que más valoran los seleccionadores es la facilidad con que el egresado pueda expresar sus ideas y opiniones tanto con sus colegas como superiores de manera formal e informal, ya que esto es una labor diaria en toda organización, otros evaluadores como Lucas Arica resaltan esta como un filtro principal, de la misma forma que Aida Haman lo hace en su organización. Asimismo, los egresados consideraron esta Habilidad con el mismo grado de importancia que el sector empresarial, tanto al conseguir su trabajo como para desarrollarse en el ambiente laboral. Por último, en el caso de la Facultad, el director de estudios, Daniel McBride, valora las Habilidades de Ética Laboral como una base para las demás habilidades en el egresado, ya que considera que sin esta, la persona no va a poder desempeñarse correctamente; al igual que el profesor Gerardo Arroyo quien pone sobre todas las habilidades los valores éticos y considera que esto debe ser un marco contextual que debe tener todo profesional. Los egresados consideraron que las Habilidades de Adaptación tienen una importancia alta al momento de desarrollarse en el trabajo, a pesar de que la consideraron un factor poco relevante al momento de conseguir un trabajo. Esto dista de lo expresado por los entrevistados del sector público y social, quienes le dieron un nivel de importancia sumamente alto.

En el sector empresarial, cinco de los 13 entrevistados resaltaron la Habilidad de Adaptación con un nivel de importancia promedio en los egresados que ingresan a laborar, ya que se van a desempeñar durante toda su trayectoria laboral en diferentes grupos; sin embargo, tanto el liderazgo como la toma de decisiones son comportamientos que el egresado no necesariamente debe tener, puesto que inicialmente no va a tener este tipo de responsabilidades. Por otro lado, en el sector público las Habilidades de Ética Laboral fueron calificadas con una

valoración alta. Los entrevistados Rommy Martinez e Ivan Olaechea coinciden en que esta debe ser innata en la persona, sobretodo porque se maneja información que llega a ser clasificada. Sin embargo, cabe mencionar que algunas organizaciones públicas tienen claro que esta habilidad es de suma importancia sobre el papel, pero que en la realidad no se aplica de tal manera. Así lo hizo notar Mario Salazar, quien indica que la conducta poco ética es parte de la cultura peruana y que aún falta “construir una nueva conciencia colectiva con valores”. En el sector social, las Habilidades Interpersonales aumentaron su valoración posicionándolas como Alto en la escala. Los entrevistados coinciden en que el principal comportamiento que se debe tener es la empatía, porque se trabaja constantemente con personas o comunidades con las cuales se deben crear relaciones que son más fáciles de entablar si la persona cuenta con esta habilidad, es el caso de Cool Earth que trabaja con comunidades de la selva o Manuela Ramos donde se trabaja con mujeres que han sufrido algún tipo de abuso.

Las diferencias se hacen más claras al comparar el tercer nivel en cada uno de los grupos de estudio. A diferencia del sector público o social, donde las Habilidades de Adaptación son las más importantes, en el sector empresarial la califican como “Promedio”, resaltando en esta la flexibilidad debido a que, en un comienzo, los egresados se enfrentarán a diferentes situaciones que van a exigir al máximo esta capacidad. Las habilidades de comunicación en el sector público obtuvieron una calificación media en comparación al sector empresarial y a los egresados, quienes le dieron importancia muy alta, pues a pesar de reconocer la importancia de comunicarse en la organización, consideraron que esta se va desarrollando conforme se va avanzando en la escala jerárquica de la organización. Las Habilidades de Ética Laboral toman similar importancia en el sector social en comparación al público. En el caso de los egresados, las Habilidades de Gestión fueron identificadas con una importancia media.

El sector empresarial, público y los egresados coincidieron en darle una importancia menor a las Habilidades Interpersonales, situación que contrasta con la del sector social, donde su relevancia es mayor. En el sector empresarial se considera en muchos casos como un complemento del resto de habilidades ya que consideran que no es vital para poder desarrollarse en el ambiente laboral. En el sector público, se puede apreciar la misma situación que en el anterior punto, es reconocida como una habilidad complementaria y, por ende, le brindan menor relevancia. Si bien los egresados le han dado una importancia alta a esta habilidad tanto al momento de conseguir un empleo como en el desarrollo en este, en relación a la lista presentada, es la menos relevante.

Por último, en el sector empresarial se consideró a las Habilidades de Ética Laboral en último puesto. Sin embargo, esta habilidad no deja de ser importante, ya que al detectar un caso

de falta a los valores de la organización se puede llegar hasta casos de despido. Otro factor que posicionó esta habilidad al final es la dificultad para medirla. Esto difiere de la posición que recibe en las organizaciones del sector público y en la FGAD, donde ambos entrevistados sostuvieron que esta Habilidad está por encima de todas y es la base de todo buen profesional. Por otro lado, en el sector público y social se calificó a las Habilidades de Gestión como las menos importantes, porque estas se irán desarrollando conforme la persona vaya subiendo en la organización, ya que inicialmente no necesita liderar o tomar decisiones.

3. Gestión de habilidades blandas

En este apartado, se pretende mostrar la manera en la que los distintos agentes miden y desarrollan las Habilidades Blandas.

3.1. Medición de Habilidades Blandas

Luego de las entrevistas con los encargados de Recursos Humanos de las distintas organizaciones, pudimos identificar múltiples formas en las que estas miden las Habilidades Blandas en sus trabajadores, las cuales van desde seguimiento continuo de los jefes a sus respectivos colaboradores, hasta la utilización de softwares para poder identificar el nivel de desarrollo de estas habilidades en cada individuo. Así, por ejemplo, el Banco BBVA utiliza la retroalimentación periódica para poder identificar las fortalezas y los puntos a mejorar en este aspecto, así lo indica Aida Hamman al mencionar que “tu jefe te da feedback de las cosas buenas y otras que considera que debes mejorar” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017). De igual manera, en Lindley se hace un seguimiento exhaustivo al nivel del desarrollo de las Habilidades Blandas en sus empleados. Así, Bernie Chacón menciona que la empresa cuenta con un software que contiene las habilidades desadas por puesto, de manera que es más fácil evaluar el desempeño de sus trabajadores pues la indica que “la herramienta tecnológica SuccessFactor ya tiene las competencias cargadas y los comportamientos cargados; entonces, uno entra y empieza a evaluar comportamiento por comportamiento, entonces todo es en base a las competencias²⁵” (comunicación personal, 29 de marzo, 2017).

Por otro lado, organizaciones como Sapia, Deloitte, Cool Earth y Manuela Ramos intentan mantener mapeado el desarrollo de las Habilidades Blandas en sus trabajadores, realizando evaluaciones anuales para identificar el cumplimiento esperado respecto a las mismas. Así, Claudia Gherzi indica que realizan evaluaciones de desempeño al menos dos veces por año (comunicación personal, 29 de agosto, 2017); Chris Kuahara menciona que, a pesar de no tener el tema de las Habilidades Blandas completamente desarrollado en la organización,

²⁵ La empresa Lindley no hace una distinción teórica en específico en la definición de una habilidad y una competencia. Como organización, las llaman “competencias blandas”

realizan una evaluación anual en la que se intenta medir el desarrollo individual y colectivo de estas habilidades (comunicación personal, 21 de junio, 2017); y Cecilia Gutierrez indica que anualmente tienen una evaluación y se evalúa en función a las competencias, calificando del 1 al 4 su nivel de desarrollo y realizando propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos (comunicación personal, 5 de mayo, 2017).

Como se puede observar, la mayoría de organizaciones realiza un esfuerzo por medir el nivel de desarrollo de las Habilidades Blandas en sus trabajadores, realizando tanto esfuerzos continuos como evaluaciones de una periodicidad más amplia. Sin embargo, también existen organizaciones que aún no tienen implementados planes estructurados de medición, pero que intentan, de todos modos, conocer el desarrollo de estas habilidades en los individuos. Tal es el caso del Banco de la Nación, donde solo se utiliza la constante interacción entre jefe y empleado para ir determinando el desarrollo de ciertas habilidades y poder identificar los puntos a mejorar, así lo hace notar Cristina Farro al mencionar que “los jefes, en su diálogo con el trabajador, también les dicen cuáles son las habilidades en las que tienen que trabajar” (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Caso similar se presenta en la Municipalidad Metropolitana de Lima, en la que, según Mario Salazar, recién están en planes de implementar el Manual de Perfil de Puestos²⁶. Sin embargo, este documento está aún lejos de ser aplicado a la realidad. A pesar de eso, se hace un esfuerzo „informal” por evaluar este tipo de habilidades en los empleados del sector público. De esta manera, Mario Salazar menciona que se realizan, con cierta periodicidad, evaluaciones de 360 grados²⁷, aunque él mismo señala que estas evaluaciones no reflejan la realidad debido a que no son correctamente supervisadas (comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

En resumen, la gran mayoría de organizaciones, independientemente del sector al que pertenecen, tienen en cuenta la importancia de las Habilidades Blandas para el desarrollo personal de los trabajadores y para el cumplimiento de objetivos, por lo que buscan medir el nivel en el que cada individuo presenta estas habilidades.

Luego de plasmar la realidad de las organizaciones empleadoras, es importante también mencionar cómo es que la Facultad de Gestión y Alta Dirección mide estas habilidades en la actualidad. Así, la Facultad utiliza el clásico sistema vigesimal para indicar el nivel de desarrollo de este tipo de habilidades, utilizando presentaciones y controles de lectura, grupales e individuales, como método de evaluación, que son calificados bajo el sistema ya mencionado.

²⁶ Documento en el que se plasman las habilidades y/o competencias requeridas según el puesto a desempeñar

²⁷ Los empleados son evaluados por sus superiores, por compañeros y, además, realizan una autoevaluación

Se infiere que la calificación obtenida en el curso indica el nivel de desarrollo de la habilidad correspondiente al mismo; es decir, la calificación obtenida en Taller de Habilidades Gerenciales 1 indica el nivel de desarrollo que el alumno presenta respecto a las Habilidades Blandas específicas que son evaluadas durante el curso. Sin embargo, es importante resaltar que, en la actualidad, el sistema de medición está siendo modificado. Este se basará en aprendizajes esperados por curso; es decir, una habilidad no será asignada específicamente a un curso, sino que estos buscarán lograr resultados de aprendizaje determinados y variados.

3.2. Desarrollo de Habilidades Blandas

El presente apartado pretende mostrar la manera en la que las organizaciones pertenecientes a los distintos ámbitos de nuestro mercado desarrollan las Habilidades Blandas en sus trabajadores.

La realidad indica que la forma de desarrollar este tipo de habilidades posee un factor común: la experiencia. Las organizaciones indican que lo más efectivo para el desarrollo de las Habilidades Blandas es exponer a los trabajadores a situaciones en las que estas habilidades se requieren, ya sea mediante la asignación de proyectos, mediante el coaching o mediante las vivencias en el ambiente laboral con clientes o entre los mismos trabajadores. Por ejemplo, Aida Hamman indica que “es la única forma (la práctica). Si tienes un puesto que necesita mucha negociación, lo único que te lo da es la práctica y acompañado de talleres que te puedan ayudar con ciertas estrategias” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017). Así también lo menciona Cristina Farro, quien indica que “se desarrollan mediante charlas, talleres o prácticas para fomentar el desarrollo de estas habilidades” (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017). Siguiendo la misma línea, Cecilia Gutierrez indica que las desarrollan “a través de talleres vivenciales que puedan experimentar” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Mientras que Luis Miguel Pazos indica que “se miden en el día a día con la interacción” (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Como podemos notar, la mayoría de entrevistados coincide en que son habilidades que se van desarrollando en el día a día y que difícilmente pueden ser enseñadas en un aula de clases; sin embargo, la FGAD entiende que hay algunos aspectos relacionados a las Habilidades Blandas que sí pueden ser desarrollados a lo largo de la carrera universitaria. Así lo hace notar Gerardo Arroyo, quien menciona que normalmente se usan los cursos de taller o algunos cursos de la universidad, aunque indica que la mejor manera de desarrollar estas habilidades es confrontando las limitaciones del mismo alumno, para lo que se necesita un grupo pequeño y un docente que compenetre con el alumno (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017). Asimismo, Daniel McBride señala que existen talleres de habilidades gerenciales donde se

espera que se desarrollen esas Habilidades Blandas: el Taller 1 está más relacionado a desarrollar las habilidades que faciliten el autoconocimiento, Taller busca desarrollar el trabajo en equipo y Taller 3 se enfoca en el liderazgo (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Sin embargo, como se mencionó en el apartado anterior, la Facultad se alinea cada vez más con la realidad expresada en las organizaciones, pues actualmente está trabajando en una manera más eficaz de abordar el desarrollo de las Habilidades Blandas. Es así que McBride menciona que, si bien la lógica de desarrollar estas habilidades en cursos que se enseñan de manera convencional es un buen intento, no es el mejor para lograrlo; estas deben ser desarrolladas de manera transversal en todos los cursos de la malla curricular.

3.3. Habilidades Blandas percibidas en los egresados por parte de las organizaciones

En este apartado, presentaremos las Habilidades Blandas percibidas en los egresados por parte de los entrevistados y encuestados, para poder comparar estas percepciones con lo que la facultad propone en la malla curricular. De esta manera, podremos contrastar las distintas perspectivas que se tienen de lo que efectivamente ofrece el egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y lo que se cree que se está ofreciendo.

3.3.1. Análisis de las Competencias Genéricas de la FGAD

Como se ha mencionado anteriormente, la facultad cuenta con competencias genéricas y específicas, sin embargo, la distinción de las competencias genéricas, a diferencias de las específicas, son más relacionadas a las conductas que debe tener un gestor frente a las diferentes situaciones que se le presentan. Son las habilidades blandas que ha determinado la facultad que deben tener los egresados. Además, dichas competencias están alineadas a las habilidades que la universidad espera de todos sus egresados como lo comentó Daniel McBride: “las competencias genéricas son para todas las personas que salen de la universidad católica y generalmente todas están alineadas con temas de habilidades blandas [...]” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). La verbalización de estas competencias se puede apreciar en la tabla 7.

La primera competencia hace referencia a la proactividad e iniciativa que pueda tener el egresado. Así lo hacen notar los comportamientos asociados a esta como lo son “Propone proactivamente acciones conducentes a mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos en los que interviene” (FGAD, 2012, p. 6), además se puede denotar cierto nivel de flexibilidad para este ya que el último comportamiento dice lo siguiente “Es flexible a otras iniciativas, reconociendo aquellas que fortalecerán la propuesta de valor de la organización donde se desempeña” (FGAD, 2012, p. 6).

En segundo lugar, este comportamiento apunta a crear un gestor capaz de auto gestionarse para así poder identificar sus capacidades y debilidades, de esta manera, fortalecerse. Esto se puede apreciar mejor si observamos el tercer comportamiento relacionado a esta competencia: “Monitorea su rendimiento, perseverando y exigiéndose, o cediendo funciones responsablemente según sea el caso” (FGAD, 2012, p. 6). De la misma forma, busca que el gestor sepa administrar sus recursos para poder cumplir con todos su deberes y compromisos (FGAD, 2012).

La tercera competencia tiene que ver con elaborar propuestas de mejora que solucionen los problemas que se presenten en la organización, esto se puede apreciar de mejor manera al ver el siguiente comportamiento “Propone alternativas de solución adecuadas o adapta las nuevas tendencias del entorno cuando es oportuno hacerlo” (FGAD, 2012, p.6).

La cuarta competencia se basa en el Trabajo en equipo. Sin embargo, la facultad entiende que el gestor no siempre es líder en el equipo de trabajo y se tiene que ver más el trabajo que realiza como miembro, ya que será miembro de equipos durante toda su vida laboral. Por este motivo apunta a desarrollar comportamientos como “Escucha con respeto las opiniones de los miembros de su equipo, integrando la información recopilada según lo pertinente que resulte con el objetivo grupal” (FGAD, 2012, p. 7) o “busca acuerdos satisfactorios en las negociaciones, influyendo positivamente en el resto y basándose en los intereses y no en las posiciones” (FGAD, 2012, p. 7). Por lo tanto, podemos decir que la Facultad apunta a tener un miembro activo y responsable en los equipos de trabajo.

La quinta competencia apunta a la investigación para la toma de decisiones, esta investigación debe considerar no solo los recursos con los que cuenta el gestor, también su experiencia para poder llegar a una solución que sea producto del método científico de investigación. Por eso, se busca que el gestor “a partir del manejo metodológico en investigación” (FGAD, 2012, p.7) pueda desarrollar opciones que puedan ser evaluadas en base a sus conocimientos. Además, que sus conclusiones sean lo suficientemente consistentes (FGAD, 2012).

La sexta y última competencia del perfil de egreso 2013 de la FGAD está relacionada a la comunicación. La facultad busca que el gestor sea capaz de “expresar y argumentar su postura con seguridad y confianza en sí mismo, respetando los puntos de vista de sus colegas” (FGAD, 2012, p. 7). También debe demostrar capacidades argumentativas exponiendo sus ideas con claridad, congruencias y consistencia. Además, un punto importante en esta competencia es la inclusión de la empatía como parte de los objetivos de la competencia, ya que este debe ser el elemento importante en la generación de relaciones por parte del egresado.

Por otro lado, Daniel McBride, considera que la habilidad más importante en un gestor debe ser poder autogestionarse porque “una persona que va a gestionar, que no sepa gestionarse a sí misma y que no sepa cuáles son sus fortalezas, sus carencias y lo que tiene que mejorar, difícil que pueda gestionar a otras personas, lo puede hacer, pero seguramente no bien” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). Además, en la Facultad se está trabajando un nuevo mapa curricular el cual se le ha agregado una competencia genérica denominada Ética y Ciudadanía.

3.3.2. Habilidades Blandas percibidas en los egresados según los entrevistados

Durante las entrevistas pudimos recopilar opiniones de los reclutadores sobre las habilidades blandas que tienen los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con los que han trabajado para poder conocer cuál es la perspectiva que tienen sobre ellos.

Empezaremos mencionando lo más relevante para el sector empresarial. En primer lugar, la mayoría de entrevistados reconoció el alto nivel académico de los estudiantes egresados de la universidad, así Aida Hamman mencionó que “la Católica es una universidad con un muy alto nivel académico” (comunicación personal, 12 de mayo, 2017), en la misma línea Estrella Rodríguez menciona que la Pucp es una de las tres universidades foco de reclutamiento en Belcorp por tener un alto nivel académico (comunicación personal, 4 de setiembre, 2017).

En cuanto a las habilidades blandas, una de las más reconocidas entre los reclutadores del sector empresarial es la comunicación. Así lo hacen notar Claudia Gherzi, Jennifer Palacios y Milagros Chirinos quienes destacaron esta habilidad en los egresados con los que han tenido la posibilidad de trabajar o entrevistar. La última menciona lo siguiente “los chicos se desenvuelven bien en varios temas, son proactivos, tienen bastante nivel de comunicación, por lo menos los de gestión que he podido entrevistar y que han quedado” (comunicación personal, 14 de setiembre, 2017).

Otra habilidad percibida por los entrevistados es la adaptabilidad, fundamental cuando se ingresa a un puesto de línea base. Los egresados son percibidos como capaces de adaptarse a diferentes áreas de una organización y entender el funcionamiento de ellas. Fernanda Jaramillo menciona que “tenían un vínculo particular con algunas áreas clientes que ellas siempre reforzaban que eran cosas que habían aprendido en la universidad de cómo manejarse con clientes, de cómo manejar situaciones difíciles, de cómo lidiar con temas de negocios per se” (comunicación personal, 8 de agosto, 2017).

Otro elemento clave del egresado de gestión es el desarrollo de una visión integral de la organización, y esto también ha sido percibido por los entrevistados. De esta forma, Fernanda Jaramillo comenta que su experiencia con egresadas de gestión le demostraron que tienen “una visión del mundo distinta” (comunicación personal, 8 de agosto, 2017). A pesar de pertenecer al área de Recursos Humanos y ser considerada un área de soporte, como lo menciona Fernanda, estas egresadas tenían una visión integral que volvía esta área en parte importante de los procesos de la organización

Por otro lado, en el sector público, Rommy Martínez, egresada de la facultad y actual asesora de Dirección General de Recursos Humanos en el Minter, menciona que ha tenido la posibilidad de trabajar con egresados y alumnos de distintas promociones de Gestión a lo largo de su carrera, sin embargo no ha detectado un patrón homogéneo entre los alumnos de las promociones posteriores a la suya, mientras que en su promoción, 2010, considera que se destacan por tener un alto nivel de análisis crítico (comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Sin embargo, los otros entrevistados manifiestan no haber tenido experiencia trabajando con egresados de la facultad de gestión, por lo que no podemos inferir un perfil en base a sus entrevistas.

En el sector social, reclutadores como Cecilia Gutierrez percibieron la diferencia que hay entre los perfiles de gestor social y empresarial, denotando que el gestor social tiene más desarrollada la visión social, pero que ambos destacan por su proactividad. Asimismo, Chris Kuahara, en su rol de reclutadora, menciona haber tenido la oportunidad de haber entrevistado personas de la facultad sin embargo no pasaron el filtro de idiomas (comunicación personal, 21 de junio, 2017). También, remarca no haber tenido la oportunidad de entrevistar muchos gestores sociales y los que entrevistaba “no contaban con la experiencia de manejo de personas que hubiese querido para el trabajo” (comunicación personal, 21 de junio, 2017). Este factor hizo que no fueran contratados. Igualmente, Raul Somocurcio resalta en los egresados la integridad y trabajo en equipo, sobre todo la facilidad con la que podían entablar relaciones laborales (comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

Los entrevistados tienen distintos puntos de vista y estos, en muchos casos, van de acuerdo a las necesidades de la organización, pero podemos decir que una habilidad que han percibido los entrevistados en los egresados de la facultad es la comunicación, también, resaltan la proactividad y, en el sector privado, dan especial valoración a la visión holística, la integración de todas las áreas de la organización. Es importante mencionar que, gran parte de los comportamientos que se buscan inculcar en los egresados por parte de la facultad como proactividad, comunicación, trabajo en equipo, integridad han sido resaltados por

entrevistadores, dando muestras de que el perfil propuesto cumple con algunos requisitos que plantea el mercado laboral.

Los egresados calificaron las habilidades que consideran más desarrolladas y las que menos desarrolladas tenían en los primeros 3 años de su experiencia para poder determinar el perfil de egreso percibido por ellos. Los resultados nos mostraron lo siguiente:

La habilidad que clasificaron entre los niveles alto y muy alto fue la de Gestión. Un total de 97 egresados consideró que esta era importante. Dentro de esta habilidad, el trabajo en equipo fue considerado el comportamiento más desarrollado entre los egresados en sus primeros tres años de experiencia laboral, siendo 40 de ellos los que lo seleccionaron. En la misma línea, la habilidad de liderazgo también fue considerada por 30 egresados muy desarrollada. Por otro lado, la empatía obtuvo un gran reconocimiento por parte de los egresados (28) como otro comportamiento bastante desarrollado, posicionándolo en el nivel más alto. Asimismo, los otros dos comportamientos considerados con alto desarrollo por los egresados fueron la comunicación oral y la integridad ambos fueron seleccionados por 29 egresados. Entonces, podemos ver que los comportamientos más desarrolladas, según los egresados, en sus tres primeros años de experiencia laboral fueron el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación oral, integridad y la empatía.

En contraste, se les preguntó por los 5 comportamientos, de la Tabla 5, que menos desarrollados tenían en sus tres primeros años de experiencia. Los resultados pusieron a las habilidades interpersonales como las habilidades menos desarrolladas considerando que sus tres comportamientos obtuvieron el nivel más bajo de desarrollo, siendo balance de vida la más seleccionada en este rubro (20), hubo un triple empate entre flexibilidad, creatividad e innovación y lealtad las tres con un nivel “Bajo” de desarrollo; en el tercer nivel, 29 egresados coincidieron en que tolerancia al estrés y la negociación estaba en un nivel “Alto” de desarrollo. Por último, como la más desarrollada entre estas 5 tenemos el compromiso con la organización, 17 egresados coincidieron en que este comportamiento esté en un nivel “Bajo” . Por consiguiente, podemos decir que los cinco comportamientos menos desarrollados por los egresados en sus tres primeros años de experiencia laboral fueron el balance de vida, habilidad de negociación, tolerancia al estrés, flexibilidad, creatividad e innovación, lealtad y por último compromiso con la organización.

En resumen, los egresados presentan un perfil en el que se destaca el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, la empatía y la integridad; sin embargo, también sintieron, durante sus primeros años que no tenían muy desarrolladas habilidades como la flexibilidad, tolerancia al estrés, lealtad o balance de vida. Por su parte, los entrevistados percibieron en los

egresados las habilidades de comunicación, proactividad, autoconfianza y adaptación; cabe resaltar, que en el sector social se percibe la diferencia entre los gestores y su orientación. Mientras tanto la universidad ha presentado las habilidades anteriormente mencionadas como parte de su currícula, sin embargo, debe mejorar en la forma de impartirla en sus alumnos, porque ellos perciben que al inicio de su carrera profesional carecen de diversas herramientas que los ayudarían a entrar de forma más rápida al mercado laboral.

3.3.3. Nivel de Satisfacción con el Perfil de Egreso por parte de los egresados de la FGAD

Durante las entrevistas pudimos recoger las distintas opiniones que tienen los reclutadores sobre las habilidades blandas que han presentado los egresados con los que han tenido la oportunidad de trabajar y, en base a ellos, pudimos saber cuál era el nivel de satisfacción que ellos tenían sobre el perfil del egresado. Además, se les cuestionó a los egresados cuál era su nivel de satisfacción en relación a la formación en habilidades blandas que habían recibido por parte de la facultad. A continuación, presentaremos los resultados y realizaremos las comparaciones necesarias.

Encontramos opiniones positivas en cuanto al perfil que tienen los egresados en relación a sus habilidades blandas como lo menciona Estrella Rodríguez:

Yo creo que sí, en líneas generales, está dentro de los 3 focos de reclutamiento, somos competencia porque tenemos la parte de conocimientos, la parte holística que podemos entender diferentes temas, tenemos la parte humana, que, de hecho, somos de las pocas empresas que prioriza eso, pero hay otras empresas que no como banca recién se está metiendo al tema de responsabilidad social y eso es un plus para nosotros (comunicación personal, 4 de septiembre, 2017).

En primera instancia resalta la competitividad que tiene el perfil, ya que este es parte de los focos de reclutamiento de Belcorp, organización donde trabaja, y nos presenta la responsabilidad social, la visión holística y los conocimientos como las herramientas más significativas para los egresados al momento de competir por los puestos.

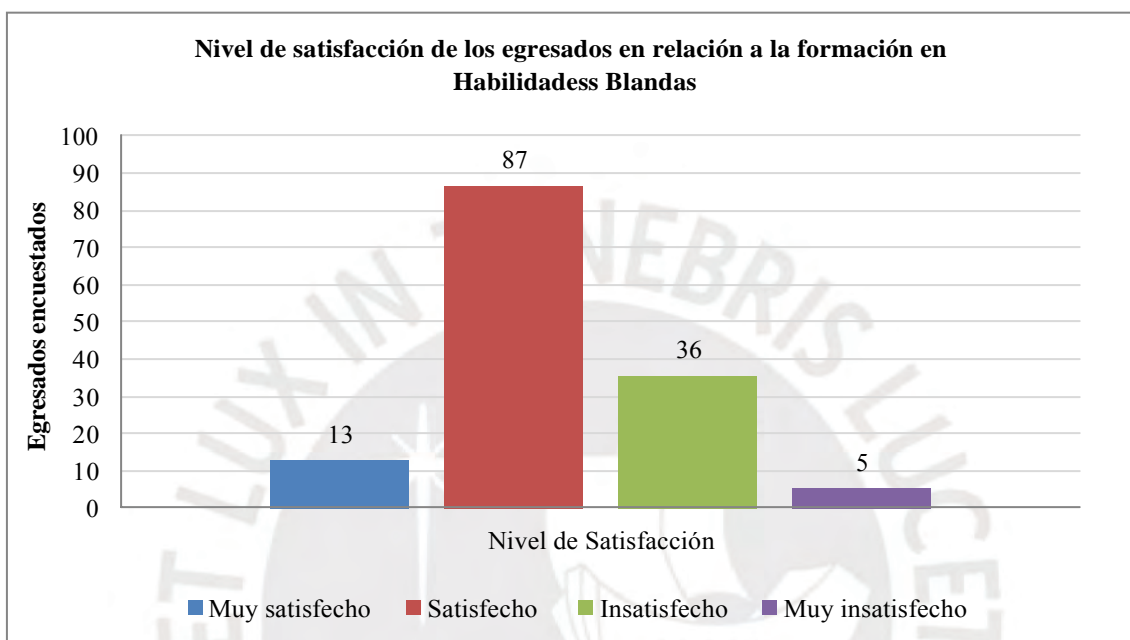
Por otro lado, Cecilia Gutierrez menciona “[...] lo que si veíamos es que iban más allá de lo que se les pedía. Tenían iniciativa” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017), una de las habilidades que sobresalen en los egresados con los que ha trabajado es la iniciativa.

Por último, el comentario realizado por Andrea Castilla fue el siguiente: “me parece que es un buen perfil y no son descartados por comunicación u otra cosa por el estilo. Son

descartados por requisitos específicos tal vez depende del empleador” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017).

En contraste, los egresados calificaron la satisfacción que tuvieron en relación a las habilidades blandas que la FGAD promovió en ellos:

Figura 35: Nivel de satisfacción de los egresados sobre su formación en Habilidades Blandas



En el cuadro podemos ver que la mayoría de los encuestados se encuentra satisfecho por la formación recibida en cuanto a las habilidades blandas brindados por la Facultad.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el análisis de las organizaciones empresariales, públicas y sociales, así como también de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pucp y sus egresados, consideramos pertinente mencionar las conclusiones derivadas de la investigación, así como las oportunidades de mejora que se pudieron identificar.

El resultado más evidente de la investigación realizada es que no existe una definición estándar de las Habilidades Blandas, estas son percibidas de manera distinta por las organizaciones. Este hecho conduce a que tampoco exista un consenso sobre cuáles son las Habilidades Blandas que se deben desarrollar con más urgencia, es por esto que esta investigación delimitó un grupo de habilidades luego de realizar el análisis de las distintas definiciones presentes en la teoría relacionada al tema, para así poder conocer cuáles son las habilidades que el Mercado Laboral Peruano requiere.

La Habilidad de Adaptación es la considerada más importante promediando la valoración de todos los agentes involucrados en la investigación, siendo la más valorada por los sectores público y social. Esto debido a los continuos cambios que suelen enfrentar este tipo de organizaciones tanto de manera interna como en el contexto en el que se desarrollan sus proyectos y objetivos.

Las Habilidades de Gestión son más apreciadas en el largo plazo dentro de una organización, ya que los comportamientos como liderazgo y toma de decisiones no son determinantes en un puesto de línea base; sin embargo, se vuelven más importantes conforme van subiendo en la escala jerárquica de la organización. Es por este motivo que los egresados encuestados la consideraron como una de las habilidades más importantes al momento de su desarrollo en el ambiente laboral

Uno de los resultados más resaltantes es el referente a las Habilidades de Comunicación, ya que esta fue calificada como la más importante por los reclutadores entrevistados del sector empresarial y por los egresados encuestados de la Facultad; sin embargo, los entrevistados de la FGAD la considera la menos importante respecto a las otras. Esto indica una clara brecha entre lo solicitado por gran parte del mercado laboral, lo que los egresados consideran importante y la percepción de la FGAD.

Un caso similar se presenta respecto a la Habilidad de Ética Laboral, la cual es considerada la menos importante del grupo por los reclutadores entrevistados del sector empresarial y los egresados encuestados de la Facultad; sin embargo, es altamente valorada por

los entrevistados de la FGAD y por los reclutadores de los sectores público y social. Las organizaciones calificaron como la menos importante a esta habilidad debido a que la consideran como parte de sus valores y no como una habilidad que sea posible medir o desarrollar. Por el contrario, los entrevistados de la FGAD sigue la línea humanista que presenta la PUCP y la califica como fundamental tanto para el desarrollo personal como profesional del egresado.

Respecto a la comparación entre sectores, los entrevistados de los sectores público y social presenta similitud al momento de priorizar a las habilidades; sin embargo, estas difieren con la priorización de los entrevistados del sector empresarial.

La priorización que realizaron los egresados encuestados de la FGAD de las Habilidades Blandas varía de acuerdo a la situación presentada. Es así que, al momento de conseguir empleo, los egresados encuestados consideran que la Ética Laboral es la habilidad menos importante del grupo; sin embargo, al momento de desarrollarse en el ambiente laboral, esta ocupa la tercera posición en cuanto al nivel de importancia. Situación inversa se presenta con las Habilidades de Comunicación e Interpersonales, las cuales son consideradas las dos más importantes al momento de aplicar a un empleo; sin embargo, ocupan los dos últimos lugares en cuanto a su importancia en el desarrollo en el ambiente laboral.

Es en base a las conclusiones recientemente mencionadas, que se han podido identificar oportunidades de mejora que puedan ayudar tanto al egresado como a la Facultad.

Como se mencionó a lo largo del documento, la Facultad se encuentra actualmente implementando un nuevo método de desarrollo y medición de Habilidades Blandas, un método más adecuado a la realidad que presentan las organizaciones; sin embargo, aún consideran que no se debe hacer una distinción en el desarrollo de Habilidades Blandas entre las menciones, pues el perfil del gestor debería ser el mismo sin importar el tipo de organización al que se dirige; sin embargo, los hallazgos obtenidos muestran que sí existen habilidades que son más requeridas por cierto ámbito respecto a los otros. Ejemplo de ello es la Habilidad de Gestión, la cual es sumamente requerida por el sector empresarial en contraposición con la valoración que se le da en los sectores público y social.

Lo mencionado en el párrafo anterior brinda múltiples posibilidades; en este caso, siguiendo la línea propuesta por la Facultad para el nuevo perfil, el cual busca obtener resultados de aprendizaje, creemos que la mejor opción sería poner mayor énfasis en el desarrollo de cierta habilidad en los cursos pertenecientes al ámbito en el que esta fue escogida como la más importante. Así, por ejemplo, los cursos pertenecientes a la mención empresarial

podrían buscar con especial atención el desarrollo de las habilidades de comunicación (y los comportamientos relacionados a esta), sin demérito de los resultados esperados para las otras habilidades.

Por otro lado, otro de los hallazgos mencionados previamente es que las organizaciones consideran que la mejor manera de desarrollar las Habilidades Blandas es mediante la experiencia y que esta difícilmente se obtiene en un aula convencional. Asimismo, la teoría menciona que una de las mejores maneras de conseguir el desarrollo de este tipo de habilidades es asignando casos reales de estudio en el que se aborden las distintas problemáticas que puedan enfrentar los estudiantes al estar en una situación laboral real. De esta manera, y alineados con la iniciativa actual de la Facultad, consideramos que las Habilidades Blandas deben ser desarrolladas de manera transversal en los cursos de la malla curricular.

La gran importancia que toman las Habilidades Blandas al momento de una entrevista laboral no debe ser dejada de lado; así, se pueden buscar maneras de mostrar las habilidades más solicitadas por sector al momento de presentarse a una organización. Por ejemplo, el desarrollo de la Habilidad de Adaptación se puede demostrar con distintas experiencias a lo largo de la vida del postulante, por lo que es importante mostrar cómo es que se enfrentaron las situaciones que significaron grandes cambios. El mismo ejercicio se puede realizar para las Habilidades de Comunicación e Interpersonales, las cuales fueron consideradas como las más importantes al momento de conseguir empleo por los egresados.

Finalmente, se recomienda explorar las brechas encontradas entre los distintos agentes al momento de priorizar las Habilidades Blandas; en especial, las brechas entre la propuesta que tiene la FGAD y la percepción que tiene el egresado de las habilidades necesarias tanto para conseguir un empleo como para desarrollarse dentro del mismo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (4ta ed.). Buenos Aires: Granica.
- Bosley, D. (2007). *The Impact of „Soft Skills“ in the Information-Knowledge Management Economy and the UNC System, Major Trends Facing North Carolina: Implications for Our State and for the University of North Carolina*. University of North Carolina. Recuperado de <http://www.archive.jfn.ac.lk/OBESCL/MOHE/SCL-articles/Books-chapters-reports/12.Soft-skills-trends-Bosley.pdf>
- Boyce, G., Williams, S., Kelly, A., y Yee, H. (2001). Fostering Deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education. *Accounting Education*. 10(1), 37 – 60. Recuperado de: 10.1080/09639280110040971.
- Broussard, L., Charoensap-Kelly, P., Lindsly, M., Troy, M. (2015). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional Communication Quarterly* , 79(2), 154-179. Recuperado de: 10.1177/2329490615602090
- Buhler, M. (2001) The growing importance of soft skills in the workplace. *Supervision*, 62(6), 13. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=82003877-961e-4f18-a99a-69f18b3ccfb0@sessionmgr4010>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: MC Graw Hill
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD] (2012). *Nuevo Plan de Estudio 2013*. Lima: Pontificia Universidad Católica.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD] (2016). *Memoria 2015 de la Facultad de Gestión y Alta Dirección*. Lima: Pontificia Universidad Católica
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD] (2017). *Sobre la Facultad*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/historia/>
- Feffer, M. (2016). Going soft on talent. *HR Magazine*, 61(3), 54-60.
- García, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad. Recuperado de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/1.%20García%20Ferrando%20-%20La%20Encuesta.pdf>
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional* (Trad. Mora F. y Gonzales D.) Barcelona: Kairós.
- Haselberger D., Oberheumer P., Perez E., Cinque M. & Capasso D. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions (MODES). Guidelines for the design of learning*

situations supporting soft skills achievement. Recuperado de http://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf

- Hawes, B. (2012). *El perfil de egreso*. Departamento de Educación en Ciencias de la Salud. Universidad de Chile. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/7267517/2010perfil%20de%20egreso.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516749066&Signature=r%2FFx%2FqGzsgBnNNsBGWJ5BQqOs4g%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPERFIL_DE_EGRESO.pdf
- Hawes G., & Troncoso, K. (2006). *Lineamiento para la transformación del curriculum de la formación profesional en las carreras de la Red RINAC*. Recuperado de <http://reforma.fen.uchile.cl/PapersReforma/LineamientosTransformacionCurricularRINAC.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed). México D.F: McGraw-Hill
- Hofstadt, C., & Gomez J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014. Lima: INEI
- Ipsos Apoyo (2016). *Percepción del Egresado Universitario 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- Jain, S. & Anjuman, A. (2013). Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 32-39. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/ceebe26562e378e2cea39fddaceeb58d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029989>
- John J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. *Pacific Business Review*, 19-27. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591331
- Kechagias (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Salónica: School of Neapolis.
- Lee Hecht Harrison – DBM Perú. (2014). *Estudio de las brechas perceptuales entre empleados y estudiantes, sobre el ingreso al mercado laboral en el Perú*. Recuperado de: https://issuu.com/lhhdbrperu/docs/encuesta_ingreso_al_mercado_laboral
- Lippman, L., Ryberg, R., Carney, R., & 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>
- ManpowerGroup (2013). *El resurgimiento de la escasez de talento. Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible*. <https://www.manpower.com.pe/MPIntranet/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf>

- ManpowerGroup (2014). *La escasez del talento humano continua. ¿Cómo puede el siempre cambiante rol de los recursos humanos salvar la brecha?.* Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/1205-6788297759162.pdf>
- ManpowerGroup (2015). Encuesta de Escasez de Talento 2015. Recuperado de: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- ManpowerGroup (2016). *2016/ 2017 Talent Shortage Survey.* <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-2016>
- Manpower Perú (2016). *Encuesta de Escasez de Talento Resultados Perú 2016/2017* <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- Ortiz, D. (2010). Estrategias para desarrollar lealtad en operarios en un hotel de tres estrellas. (Tesis de licenciatura, Universidad del Istmo, Guatemala, Guatemala). Recuperado de: <http://glibfos.unis.edu.gt/digital/tesis/2010/26917.pdf>
- Pérez, F. (S.f.). La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Extramuros*, (22), 187-210. Recuperado de http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01_01/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf
- Pricewaterhousecoopers [PwC] (2016). *19th Annual Global CEO Survey: Redefining business success in a changing world. CEO Survey.* Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2013). *Información egresados Gestión_ promociones 2010, 2011y 2012.* Vicerrectorado Académico.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2017). *Sistema de Seguimiento a Egresados 2015 – Etapa I, Resultados primera encuesta promoción 2015.* Vicerrectorado Académico. Recuperado de: <http://cdn02.pucp.education/academico/2015/03/31155429/RESULTADOS-2015- ETAPA-I.pdf>
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569912460400>
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner - researchers* (2da ed). Oxford: Wiley-Blackwell. Recuperado de: http://www.dem.fmed.uc.pt/Bibliografia/Livros_Educacao_Medica/Livro34.pdf
- Rusell, J., Rusell, B., & Tastle, W. (2005), Teaching Soft Skills in a Systems Development Capstone Class. *Information Systems Education Journal*, 3(19). Recuperado de: <http://isedj.org/3/19/>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed). Harlow, Pearson Education.
- Succi, C. (2015). Soft Skills for the Next Generation: Toward a Comparison between Employers and Graduate Students' perception. *Sociologia del Lavoro*, (137), 244-256.

Recuperado de:
https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_rivista.aspx?IDArticolo=53169

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>

The Graduate Management Admission Council [GMAC] (2017). *Corporate Recruit Survey Report 2017*. Recuperado de <https://www.gmac.com/~media/Files/gmac/Research/employment-outlook/2017-gmac-corporate-recruiters-web-release.pdf>

Accenture & Universia. (2007). *Las Competencias profesionales en los titulados. Contraste y diálogo Universidad – Empresa*. Recuperado de http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article2247&debut_5ultimasOEI=120

Universidad de las Américas [UDLA] (2015). *Guía para elaborar perfiles de Egreso por Resultados de Aprendizaje*. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/guias/2%20Gui%CC%81a%20Perfil%20de%20Egreso%20UDLA%20ISBN%20978-956-8695-07-1-2016-APA.pdf>



ANEXO A: Motivos que dificultan cubrir puestos a nivel mundial años 2012-2013

Figura A1: Motivos que dificultan cubrir puestos a nivel mundial años 2012 -2013



Fuente: ManpowerGroup (2013).

ANEXO B: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado a nivel mundial 2013-2014

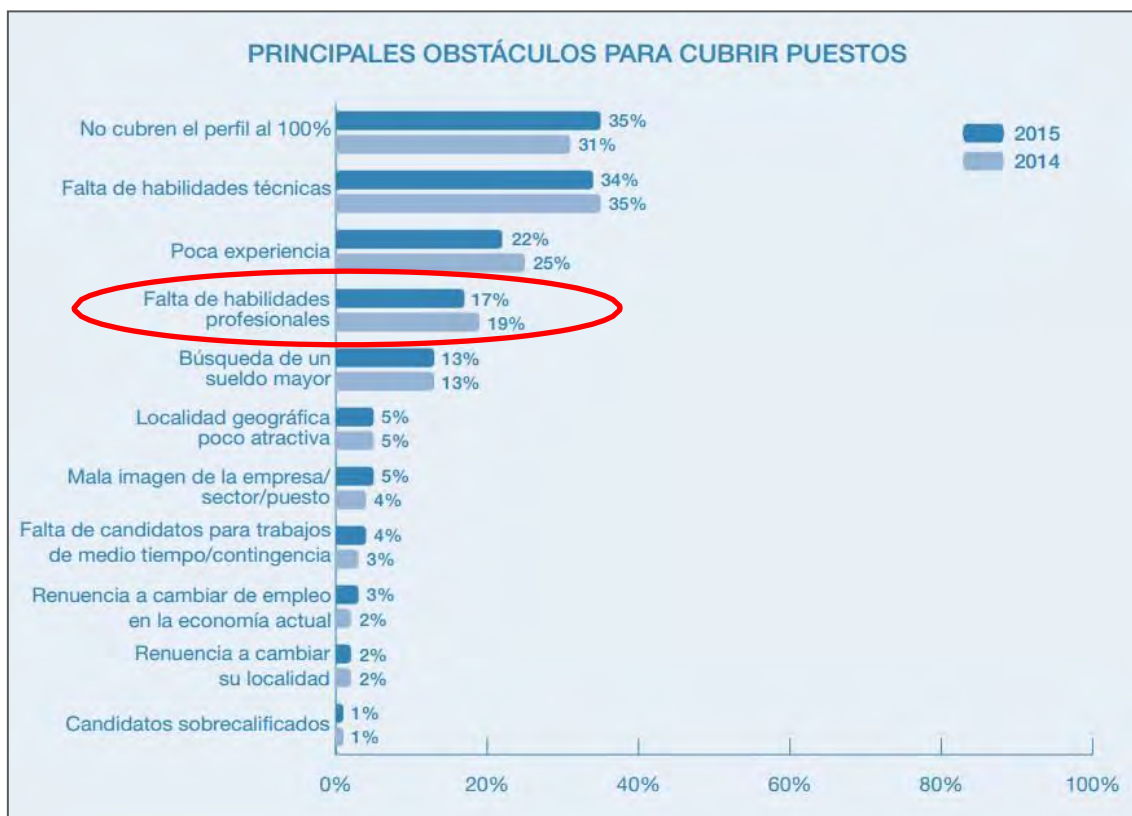
Figura B1: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado a nivel mundial 2013 -2014



Fuente: ManpowerGroup (2014).

ANEXO C: Principales obstáculos para cubrir puestos a nivel mundial 2014-2015

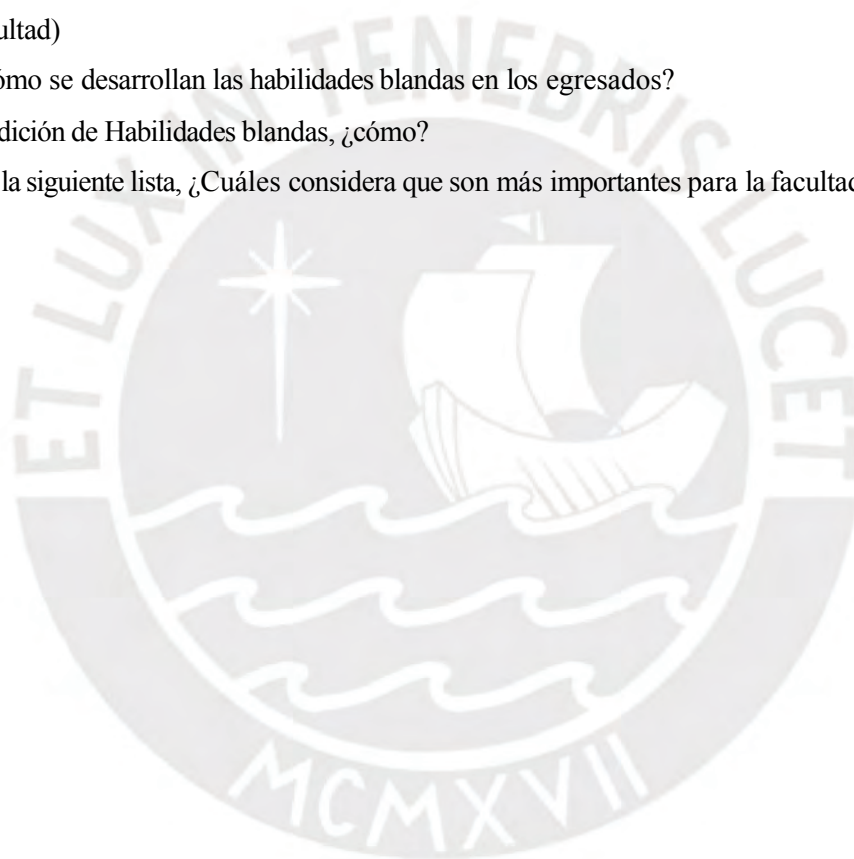
Figura C1: Principales obstáculos para cubrir puestos a nivel mundial 2014-2015



Fuente: ManpowerGroup (2015).

ANEXO D: Guía de entrevista a profesores

1. ¿Qué es una habilidad blanda para usted? Y para la facultad?
2. ¿Por qué cree que son importantes?
3. ¿Cuáles crees que son las habilidades más importantes?
4. ¿Cuáles son las habilidades que esperan que el egresado desarrolle durante el paso por la facultad? Y en la realidad, ¿Tienen mapeadas cuales son las habilidades que fueron efectivamente desarrolladas y cuáles cree que faltan desarrollar por los egresados?
5. ¿Consideras que las habilidades blandas deberían ser distintas de acuerdo a la mención?
6. Actualmente se hace diferenciación entre las 3 menciones (el punto de vista de la facultad)
7. ¿Cómo se desarrollan las habilidades blandas en los egresados?
8. Medición de Habilidades blandas, ¿cómo?
9. De la siguiente lista, ¿Cuáles considera que son más importantes para la facultad?



ANEXO E: Guía de entrevista para reclutadores

Guía de entrevista

1. ¿Qué entiende por Habilidades Blandas?
2. ¿Qué importancia le dan a las Habilidades Blandas al reclutar al personal y, posteriormente, en el desenvolvimiento en el ambiente laboral?
3. ¿Considera que se requieren distintas Habilidades Blandas de acuerdo al puesto y al nivel jerárquico?

A continuación, se presentará la lista de Habilidades Blandas escogidas para el desarrollo de nuestra investigación, para luego basar las preguntas sobre las mismas.

Figura E1: Tabla de Habilidades Blandas

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	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.	Flexibilidad
		Creatividad e Innovación
		Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización.	Trabajo en equipo
		Toma de decisiones
		Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas que trabajan junto a él o ella, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias, además de mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de la persona.	Empatía
		Balance de vida
		Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Además, posee la habilidad de escuchar y valorar las propuestas de otros.	Comunicación oral
		Comunicación escrita
		Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones	Integridad
		Lealtad
		Compromiso con la organización

1. ¿Cuáles de las Habilidades presentadas le parecen las más relevantes?
2. ¿Qué habilidades considera que necesitan ser desarrolladas con mayor urgencia teniendo en cuenta la situación actual de los postulantes y/o trabajadores?
3. ¿Ha trabajado o entrevistado directamente a egresados de Gestión y Alta Dirección de la Pucp?

4. ¿Considera que el perfil del egresado Pucp cumple satisfactoriamente con lo demandado por las empresas? ¿Por qué?
5. ¿Quién cree usted que debería ser el principal responsable del desarrollo de Habilidades Blandas?
6. ¿Cuál cree que es la mejor manera de desarrollarlas?



ANEXO F: Encuesta a egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

Encuesta a Egresados FGAD de la Pucp

Saludos Gestores,

Somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pucp y estamos llevando a cabo un estudio para determinar la presencia de Habilidades Blandas y el papel de las mismas en el desempeño laboral de egresados de la FGAD.

Te pedimos que contestes a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas. Los resultados de la encuesta servirán para detectar oportunidades de mejoras en el perfil de los futuros egresados.

Muchas gracias

Código PUCP:

_____ -

Edad

___ 20 - 24 años

___ 25 - 28 años

___ 29 - 32 años

___ 33 o más

Mención de Egreso *

___ Mención Pública

___ Mención Empresarial

___ Mención Social

PARTE I

Sexo

___ Masculino

Femenino

¿Cuentas con experiencia laboral? *

Sí

No

Si marcaste “Sí” en la pregunta anterior, ¿Cuánto tiempo de experiencias tienes?

0 - 6 meses

7 - 11 meses

1 - 3 años

4 - 5 años

6 a más años

¿Te encuentras trabajando actualmente? *

Sí

No

¿En qué tipo de empresa trabajas?

Organización Empresarial

Organización Pública

Organización Social

¿En qué empresa te encuentras trabajando actualmente?

Tu respuesta

Correo electrónico

Tu respuesta

PARTE 2

¿Qué factor consideras que fue el más importante al momento de conseguir tu trabajo actual? *

Conocimientos técnicos relacionados a la carrera

___ Desarrollo de Habilidades Blandas

___ Desempeño en la entrevista

___ Prestigio de la Universidad

Otro:

¿Qué factor consideras más importante al momento de desenvolverte en el trabajo? *

___ Conocimientos técnicos relacionados a la carrera

___ Desarrollo de Habilidades Blandas

___ Experiencia previa

Otro:

A continuación, presentaremos una lista de Habilidades Blandas con su respectiva definición y comportamientos asociados a las mismas

Tabla F1: Lista de habilidades blandas

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	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.	Flexibilidad
		Creatividad e Innovación
		Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad de liderar un equipo, manejarlo, definir objetivos y prioridades y evaluar su desempeño para que contribuya al desarrollo de la organización.	Trabajo en equipo
		Toma de decisiones
		Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad de relacionarse de manera correcta con las personas con las que trabaja, creando un ambiente laboral que facilite las actividades diarias, además de mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y laboral de la persona.	Empatía
		Balance de vida
		Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad de transmitir ideas, información u opiniones de manera clara y convincente, ya sea de forma oral o escrita. Además, posee la habilidad de escuchar y valorar las propuestas de otros.	Comunicación oral
		Comunicación escrita
		Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de realizar acciones teniendo en mente los principios y la buena fe como premisa que guía las acciones	Integridad
		Lealtad
		Compromiso con la organización

Clasifica del 1 al 5 qué Habilidad Blanda fue más importante al momento de ser seleccionado para tu trabajo actual, siendo 1 más importante y 5 menos importante

Figura F1: Clasificación de Habilidades Blandas durante Selección

	1	2	3	4	5
Habilidad de Adaptación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades Interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clasifica del 1 al 5 qué Habilidad Blanda es más importante al momento de desarrollarte en tu ambiente laboral actual, siendo 1 más importante y 5 menos :

Figura F2: Clasificación de Habilidades Blandas durante Desarrollo

	1	2	3	4	5
Habilidad de Adaptación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades Interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades de Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué tan satisfecho te sientes con la formación en Habilidades Blandas recibida en la Pucp?

___ Muy satisfecho

- ___ Satisfecho
- ___ Insatisfecho
- ___ Muy insatisfecho

PARTE 3

En esta parte, buscamos conocer cuáles son los comportamientos que sientes que tienes más y menos desarrollados según tu día a día al momento de interactuar en tu ambiente laboral. Considera los primeros TRES AÑOS de experiencia laboral para contestar las siguientes preguntas.

ESCOGE los 5 comportamientos que reconoces tienes MÁS desarrollados, enuméralos del 1 al 5, siendo 5 el que tiene mayor nivel de desarrollo

Figura F3: Clasificación de Mayor Desarrollo de Comportamientos

	1	2	3	4	5
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad e Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balance de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad de negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lealtad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESCOGE los 5 comportamientos que tienes MENOS desarrollados, enuméralos del 1 al 5, siendo 1 el que tiene menor nivel de desarrollo

Figura F4: Clasificación de Menor Desarrollo de Comportamientos

	1	2	3	4	5
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad e Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balance de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad de negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lealtad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO G: Matriz de evaluación de los entrevistados

El Anexo se puede encontrar en el siguiente link:

<https://drive.google.com/open?id=1G7WpMzgEKNJpZAvgfa7mONS54YLaSEwr>



ANEXO H: Resultados de la segunda encuesta

El Anexo se puede encontrar en el siguiente link

<https://drive.google.com/open?id=1G7WpMzgEKNJpZAvgfa7mONS54YLaSEwr>



ANEXO I: Matriz de consistencia

El Anexo se puede encontrar en el siguiente link

<https://drive.google.com/open?id=1G7WpMzgEKNJpZAvgfa7mONS54YLaSEwr>



CONSENTIMIENTOS INFORMADOS Y TRANSCRIPCIONES

Se encuentran adjunto en:

<https://drive.google.com/open?id=1n50PVbOwyFmqhE12IuWKVB0LWe03bOES>

