



**Programa de Formación continua para el Desarrollo y la Enseñanza de
Habilidades Blandas dirigido a Profesores de Tiempo Completo de la
Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador durante el año 2025.**

TESIS DOCTORAL

Que para obtener el Grado de PhD

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Patricia Molina de Núñez

ASESOR

Dr. Oscar Bahena Nava

México, 2026

ESTA TESIS DOCTORAL DEBE SER CITADA COMO:

Molina de Núñez, P. (2025) *Programa de Formación Continua para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas dirigido a Profesores de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador año 2025*. [Tesis de doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Sin Derivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El Programa de Formación Continua para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas dirigido a Profesores de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador, surgió ante la necesidad de que los profesores recibieran una formación en habilidades blandas como: pensamiento crítico, análisis de problemas, trabajo en equipo y liderazgo, la investigación corresponde a un estudio de tipo mixto en la que se identificaron las principales metodologías que los docentes utilizaban en sus clases para formar en los estudiantes las habilidades blandas, para ello se aplicó el método cuantitativo y se encuestó a 37 profesores a tiempo completo; en el método cualitativo se realizó una entrevista semiestructurada a especialistas en habilidades blandas determinando según los resultados que para implementar un programa se sugiere una metodología de experiencia vivencial, a través de talleres prácticos y bajo el principio de aprender haciendo, además este programa debe ser evaluado a través de una evaluación 360° que refleje a través de indicadores de desempeño su efectividad y debe partir de un diagnóstico de necesidades o FODA, así como también ser un proceso participativo donde los actores principales (profesores universitarios) sean tomados en cuenta para su elaboración. Este estudio revela la necesidad de que los profesores requieren tener un proceso de formación continua, evidenciándose falta de empoderamiento de técnicas y estrategias, para ello se diseñó un programa que contiene elementos esenciales como contenidos, objetivos, metodología, recursos, actividades, tiempo e indicadores que serán necesarios para reforzar dichas competencias en los profesores universitarios.

Palabras Claves: *Habilidades blandas, pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo.*

Abstract

The design of a continuous training program in soft skills for full-time university professors at the Universidad Autónoma de Santa Ana arose from the need to provide faculty members with professional development in soft skills such as critical thinking, problem analysis, teamwork, and leadership. The research employed a mixed-methods design to identify the main methodologies professors use in their classes to foster soft skills among students. For the quantitative phase, surveys were administered to 37 full-time professors; in the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with experts in soft skills. The results suggest that implementing such a program should follow an experiential learning methodology through practical workshops and the principle of learning by doing. Furthermore, the program should be evaluated using a 360° assessment that measures its effectiveness through performance indicators, and it should begin with a need diagnosis or SWOT analysis. The process must also be participatory, ensuring that the main stakeholders (university professors) are actively involved in its design. This study reveals the need for university professors to engage in continuous professional development, as a lack of mastery of techniques and strategies was observed. Consequently, a training program was designed that incorporates essential elements such as content, objectives, methodology, activities, resources, timeline, and performance indicators, all aimed at strengthening these competencies among university faculty members.

Keywords: *Soft skills, critical thinking, problem solving, teamwork, and leadership.*

Agradecimientos

A Dios Todo Poderoso: Por darme la sabiduría, las fuerzas y perseverancia para culminar esta etapa dentro de mi formación profesional.

A la Virgen Santísima: que ha sido mi intercesora y protectora durante todo el proceso de mi formación doctoral.

A mi esposo: Mauricio Núñez Molina por su apoyo incondicional y comprensión durante todo mi proceso de formación doctoral.

A mis Hijos: Patricia Guadalupe y Mauricio Ismael Núñez Molina por su amor y cariño, su comprensión y apoyo.

A mis padres: Alejandro Molina y María Imelda de Molina: por motivarme a seguir profesionalizándome y sus oraciones para completar con éxito el programa doctoral.

A UNASA: por respaldarme durante todo el proceso de formación.

A UIIX: Por todos los conocimientos y lineamientos para realizar un proceso ordenado y sistemático.

A todos los doctores del programa: por sus conocimientos y orientación durante las clases impartidas.

A mi asesor de tesis: PhD. Oscar Bahena por su acompañamiento durante todo el proceso de tesis doctoral.

Dedicatorias

A Dios porque sin la sabiduría que viene de él nada es posible.

Dedico este éxito académico a mi familia: a mi esposo y mis hijos pues han sido un bastión importante en este proyecto de formación profesional, horas dedicadas a mi formación doctoral en las que siempre tuve el apoyo incondicional de mi núcleo familiar.

A mis padres a quienes honro con este éxito académico sus sacrificios y enseñanzas, se los dedico con amor y agradecimiento.

A todos los profesionales que en algún momento de su vida dudan en continuar con sus estudios de postgrado, los animo a no rendirse y alcanzar sus metas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. Proyección de la investigación:	13
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México y su ámbito de estudio.	13
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):	22
1.4. Justificación	22
1.5. Objeto de estudio	25
1.6. Campo de Acción.....	25
1.7. Objetivos	25
1.7.1. Objetivo General.....	26
1.7.2. Objetivos específicos	26
1.8. Supuesto de Investigación.....	26
1.9. Alcance temático.....	26
1.10. Delimitación espacial y temporal.....	28
CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos	30
2.1. Estado del arte (Marco histórico y Actual)	30
2.1.1 Habilidades blandas en Educación Superior y experiencias en la formación del docente y el estudiantado.	30
2.2. Marco teórico	39
2.3. Marco Conceptual	40
2.4. Marco Contextual.....	56
2.5. Marco Legal y Normativo.....	59
CAPÍTULO III. Fundamentos Metodológicos y resultados de la Investigación	62
3.1. Operacionalización de variables	62
3.2. Diseño Metodológico.....	64
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	64
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	67
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	68
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	70
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).....	71
3.3.1. Aplicación de los instrumentos	72
3.3.2. Procesamiento de la información	72
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	73

3.5 Redacción de Resultados y discusión	74
3.5.1. Análisis de Resultados obtenidos de encuesta a profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana. (diagnóstico).....	74
3.5.2. Análisis de entrevista semiestructurada a expertos	89
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	106
4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación.....	106
4.2. Descripción de la propuesta de transformación	108
4.3 Objetivos de la propuesta.....	122
4.3.1 Objetivo general:.....	122
4.3.2 Objetivos específicos:	122
4.4. Actividades, Fases y/o etapas.....	122
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta.....	124
4.6 Resultados	124
4.6.1 Resultados o productos a obtener.....	125
4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación	126
4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.....	127
4.7.1 Valoración.....	127
4.7.2. Evaluación:	127
4.7.3 Validación de la propuesta de transformación	128
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	140
Anexo 1. Árbol del problema.....	140
Anexo 2. Primer instrumento entrevista a expertos sin validar	141
Anexo 3. Entrevista estructurada a expertos sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para profesores universitarios.....	144
Anexo 4. Rúbrica de validación por experto.....	146
Anexo 5. Primera encuesta a profesores hora clase para prueba piloto	147
Anexo 6. Encuesta para profesores universitarios.	150
Anexo 7. Cronograma trabajo de campo	155
Anexo 8. Consentimiento informado	156
Anexo 9. Validación de contenido del programa de formación continua para el desarrollo y la enseñanza de habilidades blandas para profesores a tiempo completo de UNASA.....	160
Anexo 10. Procedimiento utilizado para la construcción del aporte científico de la investigación.....	161

Índice de figuras

Figura 1 <i>Pirámide de las Necesidades básicas de Maslow</i>	41
Figura 2 <i>Principales habilidades blandas en el área educativa</i>	47
Figura 3 <i>Aporte del constructivismo en la aplicación de habilidades blandas</i>	55
Figura 4 <i>Infografía de la aplicación de habilidades blandas por parte de profesores universitarios</i>	89
Figura 5 <i>Elementos que integran un programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas</i>	96
Figura 6 <i>Representación sintética de los contenidos a desarrollar en el programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas</i>	114
Figura 7 <i>Aporte del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas</i>	121
Figura 8 <i>Fases para el desarrollo del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas</i>	123
Figura 9 <i>Propuesta de aula colaborativa para potenciar las habilidades blandas</i>	125

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Relación entre la teoría de Maslow y las habilidades blandas</i>	43
Tabla 2 <i>Relación conceptual entre la teoría de inteligencia emocional de Goleman y habilidades blandas</i>	45
Tabla 3 <i>Operacionalización de variables</i>	62
Tabla 4 <i>Facultad en la que imparte clase</i>	75
Tabla 5 <i>Años de experiencia como docente</i>	75
Tabla 6 <i>Importancia del trabajo en equipo para el profesor</i>	76
Tabla 7 <i>Metodologías para fortalecer el trabajo en equipo</i>	76
Tabla 8 <i>Frecuencia en la implementación del trabajo en equipo</i>	77
Tabla 9 <i>Desafíos de los estudiantes al trabajar en equipo</i>	78
Tabla 10 <i>Importancia del desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes</i>	79
Tabla 11 <i>Estrategias que utilizan los profesores para el fomento del pensamiento crítico</i>	80
Tabla 12 <i>Actividades de evaluación para fomentar el pensamiento crítico en el aula</i>	80
Tabla 13 <i>Relevancia de la resolución de problemas en el aula</i>	82
Tabla 14 <i>Metodología para el desarrollo de la resolución de problemas</i>	82
Tabla 15 <i>Frecuencia de actividades para la resolución de problemas en clase</i>	83
Tabla 16 <i>Importancia de fomentar el liderazgo</i>	84
Tabla 17 <i>Estrategias para fomentar el liderazgo</i>	84
Tabla 18 <i>Actividades para la práctica de liderazgo</i>	85
Tabla 19 <i>Desafíos que se enfrentan para el desarrollo de habilidades blandas en el aula</i>	86
Tabla 20 <i>Categorización sobre el tipo de formación requerido para mejorar la práctica y desarrollo de habilidades blandas</i>	87
Tabla 21 <i>Observaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas en el aula</i>	88
Tabla 22 <i>Triangulación de prácticas de habilidades blandas</i>	102
Tabla 23 <i>Triangulación sobre metodologías, estrategias y necesidades de formación</i>	104
Tabla 24 <i>Calendarización anual del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas</i>	118
Tabla 25 <i>Propuesta de evaluación del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas en profesores universitarios a través de un sistema de indicadores</i>	126

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas son un tema indispensable en la educación del futuro y compete a las instituciones de educación superior buscar estrategias para fortalecer en los profesores y estudiantes esta área tan importante, sobre todo hoy en un mundo globalizado y virtual donde la tecnología y la inteligencia artificial pretende realizar muchas funciones educativas, precisamente por ello, el reto es lograr una sinergia entre las habilidades blandas y las duras, es decir entre habilidades para la vida y tecnología.

Es por ello, que se presenta la siguiente investigación titulada “Programa de Formación continua para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas dirigido a Profesores de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador”, ante la necesidad de proveer a los profesores de herramientas didácticas que les permitan desarrollar a través de los contenidos estas habilidades tan importantes para la vida, al evidenciar que no todos conocen de técnicas y estrategias para fomentarlas en el aula.

Por lo tanto, la investigación servirá para fortalecer las habilidades de los profesores y la de los estudiantes. En ese sentido, el objetivo principal de este estudio fue diseñar y proponer un Programa para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas para la formación continua de profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana, para ello fue importante identificar que metodologías utilizaban los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes e indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades, desarrollando los elementos teóricos y metodológicos que han de configurar el programa .

Partiendo del supuesto que este programa fortalecerá las competencias en los profesores y a la vez les permitirá mejorar sus prácticas educativas en el aula potenciando dichas habilidades en sus estudiantes.

La investigación tomó como base teorías como la Inteligencia emocional de Goleman, las necesidades básicas de Abraham Maslow, la teoría constructivista social, Ausubel y el

aprendizaje significativo, técnicas de debriefing (técnicas de reflexión y análisis que mejoran el desempeño, aprendizaje y gestión emocional).

De igual forma se presentan teorías, definiciones y resultados de investigaciones a nivel internacional realizados por el Banco Mundial, la UNESCO, OCD que dan una orientación de cómo trabajar las habilidades blandas en profesores y los beneficios para el aprendizaje y el empleo.

El estudio realizado se ubica en la línea de investigación “planificación y gestión de la educación” específicamente en el ámbito académico de desempeño profesional de los profesores pieza clave para el fortalecimiento de la calidad educativa a nivel superior.

Además el estudio se ha organizado de acuerdo a los siguientes capítulos: capítulo I se refiere a la proyección de la investigación (línea de investigación, planteamiento y formulación del problema, justificación, objetivos, supuesto de la investigación, alcances y limitaciones); el Capítulo II corresponde a los fundamentos teóricos (estado del arte, marco teórico, marco conceptual, marco histórico y actual, marco legal y normativo); el capítulo III corresponde a los fundamentos metodológicos y resultados de la investigación (operacionalización de variables, matriz de congruencia, diseño metodológico, técnicas e instrumentos, muestra, trabajo de campo, aplicación de instrumentos, procesamiento de la información, análisis y discusión de resultados, redacción de resultados y discusión) y el capítulo IV contiene la propuesta de transformación (fundamentos, estructura, valoración, evaluación y validación), finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación:

Este capítulo contiene la línea de investigación del tema en estudio, planteamiento del problema, objetivos, justificación, supuesto de investigación, alcances y limitaciones del estudio.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México y su ámbito de estudio.

Este tema está vinculado con la línea de investigación “planificación y gestión de la educación”; específicamente en el ámbito académico en el área desempeño académico profesional en instituciones de educación, pues se refiere a las habilidades blandas que los profesores universitarios a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana ponen de manifiesto en las actividades académicas que realizan en el área de la docencia.

Los profesores son los mediadores entre el conocimiento y el aprendizaje, son quienes planifican la acción didáctica y gestionan el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes; por ello este tema está fuertemente vinculado a las líneas e investigación propuestas por UIIX, ya que el conocimiento y las habilidades se entrelazan, y surge la importancia de fortalecer las competencias en los profesores, quienes a la vez tienen la responsabilidad de formarlas en sus estudiantes.

Las habilidades blandas deben planificarse y ejecutarse como un eje transversal en los contenidos curriculares por lo que los profesores deben estar conscientes de su desarrollo; una de las problemáticas que se ha observado es que se carece del conocimiento por parte de los profesores universitarios de técnicas y estrategias metodológicas que pueden aplicarse sistemáticamente para entrenar estas habilidades para la vida en los jóvenes lo que debe ser un punto clave en todas las instituciones de educación superior.

1.2. Planteamiento del problema

Martín Calveira y Eduardo Fracchia de la IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina afirman que, en el informe sobre el futuro del empleo, se muestra una clara necesidad de impulsar la inversión, principalmente en capital humano; las tendencias tecnológicas son los principales motores del empleo y las principales habilidades que se espera que los trabajadores desarrollen, acompañado de habilidades blandas como el pensamiento creativo, la resiliencia y la flexibilidad (World Economic Forum, 2025).

Esta combinación de habilidades blandas y duras será determinante para la empleabilidad en los próximos años, por lo que las instituciones de educación superior deben poner más énfasis en la formación de un ser humano más integral, es decir un profesional con competencias y habilidades tanto técnicas como blandas que le sirvan para la vida.

Según el World Economic Forum (2025) “Hay una creciente demanda en América Latina y El Caribe de Habilidades blandas como el liderazgo, la influencia social y la resiliencia”. Para poder preparar a los futuros profesionales debemos también invertir en programas de formación al profesorado quienes son los que tienen la tarea de enseñar a los estudiantes.

Por su parte, en la Agenda Mundial de Educación 2030, en calidad de organización de las Naciones Unidas especializada en educación, la UNESCO ha recibido la misión de dirigir y coordinar la Agenda de Educación 2030. Este programa forma parte de un movimiento mundial encaminado a erradicar la pobreza, mediante la aplicación de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (UNESCO Office Montevideo & Regional Bureau For Science in Latin America and The Caribbean & Eidos, 2023).

La educación, por supuesto es fundamental para poder alcanzar los ODS, siendo así que cuenta con su propio objetivo específico (ODS 4), que se ha propuesto “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (UNESCO Office Montevideo & Regional Bureau For Science in Latin America and The Caribbean & Eidos, 2023 p. 1).

Por lo anterior expuesto, fortalecer las habilidades blandas a través de los programas de estudio se está convirtiendo en una necesidad más que algo innovador, y sin embargo no todas las instituciones de educación superior en América Latina y El Caribe y específicamente el caso de El Salvador lo tienen como parte del currículo.

En esa misma línea, se resalta que las habilidades socioemocionales o habilidades blandas son el nuevo tópico en la educación. Los efectos que tienen estas habilidades en las trayectorias académicas y de vida de los estudiantes han cautivado la atención de gobiernos, ministros de educación, legisladores, expertos en educación, psicólogos, economistas, organismos internacionales etc. El objetivo es claro, pero la forma de alcanzarlo no tanto, la mayoría de estudios se enfocan en el impacto de las habilidades blandas, mientras que una pequeña parte aborda los mecanismos específicos a través de los cuales los profesores pueden estimular el desarrollo socioemocional de sus estudiantes (Villaseñor, 2017 párr. 1)

¿Cuál es el rol de los profesores universitarios en este proceso? la respuesta es: el más importante, puesto que todos hemos tenido buenos y malos profesores, ambos nos marcan la vida, pero si se reflexiona un poco más allá, los profesores influyen tanto en sus estudiantes por la interacción que tienen con ellos específicamente en cuanto al aprendizaje y a su autoestima (Villaseñor, 2017).

En el aula, los estudiantes observan, identifican, aprenden, experimentan y replican comportamientos, normas sociales, actitudes y habilidades socioemocionales. Los profesores constituyen una referencia para los estudiantes en el salón de clase e influyen en su desarrollo socioemocional, modelan sus habilidades blandas. Por consiguiente, los profesores que son competentes socioemocionalmente suelen manejar mejor sus emociones, gestionar el salón de clase de forma más efectiva, desarrollando interacciones más comprensivas y alentadoras con sus estudiantes y por consecuencia estimular el desarrollo socioemocional de sus estudiantes en formación (Villaseñor, 2017, párr 4-5).

Ante este contexto, organismos internacionales como el Banco Mundial y la UNESCO destacan la importancia de desarrollar las habilidades blandas o socioemocionales en los futuros profesionales, para que se puedan emplear en un mercado laboral cada vez más exigente, también evidencian la importancia y rol crucial que desempeña la educación superior y el compromiso de abonar con un claustro académico competente que permita dar cumplimiento a las nuevas exigencias y demandas del siglo XXI.

Por consiguiente, es importante definir qué se va entender por habilidades blandas y para ello se hace referencia a ciertos autores como:

Para Villaseñor (2017) las habilidades socioemocionales, también conocidas como habilidades no cognitivas, representan el conjunto de conductas, actitudes y rasgos de personalidad que ayudan a los individuos a entender y manejar las emociones, establecer y alcanzar metas positivas y mostrar empatía por los demás, establecer y mantener relaciones positivas y tomar decisiones responsables, en otras palabras, determinan la manera en que las personas hacen las cosas (Párr. 2).

Para Gómez Gamero (2019) las competencias blandas vienen a ser esos atributos o capacidades que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y que apuntan al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción que se realiza con el resto del personal en una empresa en donde la peor consecuencia de esto es el individualismo y, por tanto, la renuncia a un estilo humanista de proceder.

Por otra parte, para Olmedo et.al. (2023) las habilidades blandas “son aquellas que se basan en cómo se comportan las personas y provienen de rasgos de personalidad, rasgos de carácter, valores y creencias” (p. 948).

Ante estos conceptos es importante saber que la mayoría de habilidades blandas de las personas están relacionadas y se forman con la genética, la infancia, la familia y el contexto, por lo que es importante conocer sobre estos aspectos para poder fortalecerlas desde los programas de formación.

Por lo tanto, es un reto para la universidad Autónoma de Santa Ana proveer de las herramientas metodológicas necesarias a sus profesores con la finalidad de poder formar a los estudiantes no sólo en habilidades técnicas sino también en las habilidades para la vida, es decir habilidades blandas. En esa misma línea, es importante mencionar que actualmente la universidad no posee un programa de formación continua para los profesores universitarios que les permita fortalecer sus habilidades blandas y conocer qué metodologías pueden utilizar para fortalecerlas entre sus estudiantes. Hoy en día se hace cada vez más necesario indagar sobre las competencias y habilidades blandas que poseen los profesores quienes son los formadores de los futuros profesionales, pues las empresas requieren que estas habilidades sean palpables en los empleados del futuro para un mejor desempeño.

En la actualidad es fundamental que se generen espacios para el desarrollo de estas habilidades primero en los profesores para que éstas sean modeladas a los estudiantes dentro de toda su formación profesional. Las universidades tienen el compromiso de brindarles a los estudiantes conocimientos, pero también es importante fortalecer sus habilidades blandas ya que de esta manera desarrollarán cualidades y crecerán como personas; por lo tanto, el profesor debe conocer y fortalecerlas a través de técnicas y estrategias didácticas.

En El Salvador, las instituciones de educación superior tienen la autonomía de poder crear programas de formación continua para fortalecer las competencias tanto de los estudiantes como de los profesores. De ahí la importancia de esta investigación que pretende brindar herramientas metodológicas a través de la implementación de un programa educativo de formación continua para los profesores universitarios a nivel institucional sobre habilidades blandas es por ello, que se han consultado diferentes investigaciones sobre los programas de formación en educación superior los cuales brindan datos importantes a considerar.

Según Olmedo et.al. (2023) “la educación superior debe diseñar estrategias de enseñanza que permitan adaptarse a los cambios globales, y ofrecer a los estudiantes las herramientas que les permitan desarrollar las competencias necesarias para enfrentar las diferentes situaciones que a lo largo de su formación y camino profesional se puedan presentar” (p. 956).

Lo anterior expuesto, hace reflexionar sobre la importancia de brindarle al profesor las herramientas necesarias para poder desarrollarlas en el aula. Asimismo, estudios refieren que los profesores deben reflejar una sólida formación integral donde cada una de las competencias adquiridas durante su formación le permitan desempeñarse como profesional, evidenciando además de los conocimientos y uso de las herramientas didácticas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, un manejo adecuado de sus emociones, autocontrol, comunicación y confianza en sí mismo, que le permitan entablar una relación afectiva y efectiva con sus estudiantes, de tal forma que contribuya a consolidar la dimensión humana de quienes tiene a su cargo, ese conjunto de elementos se denomina habilidades blandas (Tapia, 2020, p. 8).

Por lo tanto, las habilidades blandas son una gama de atributos que forman parte de su ser y le ayudan a ser mejor docente; según López y Lozano (2022) “son los profesores quienes deben conocer y practicar en primer lugar las habilidades blandas, puesto que permiten expresar y también entender las emociones de las otras personas, orientando de esta forma el pensamiento y comportamiento hacia las metas que se han trazado” (p.2).

Por su parte, Rodríguez, et al. (2021) afirman “la educación superior constituye uno de los pilares que garantiza la formación del ser humano con capacidades intelectuales, morales, éticas, y de convivencia, por lo que, el profesorado debe capacitarse técnica y emocionalmente (p.2).

Una investigación hecha por Fernández (2020) reveló que los profesores presentan deficiencias en poder mantener la calma frente a conflictos que surgen en la institución; la apertura a la crítica, no toleran ser criticados; los hábitos sociales y los hábitos productivos y finalmente la integridad; estos componentes o dimensiones corresponde a las habilidades blandas cuyo resultado general se encuentra mayoritariamente en un nivel medio en un 47%; seguido por el rango bajo en un 35% y únicamente un 17% se encuentran en un nivel alto.

En esa misma línea, el desempeño docente también presenta algunas deficiencias en el desarrollo del trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones interpersonales, les falta direccionar mejor sus resultados; existe deficiencia en la organización y carecen de iniciativa;

afectando definitivamente la calidad educativa que debe de brindar el sistema escolar en su conjunto. La investigación concluye con una propuesta de intervención que se basa en el paradigma ecológico de Bronfenbrenner; también denominado aprendizaje experiencial, en el cual se reconoce a las personas como un ser de índole social (Fernández, 2021, p.1).

De igual forma, se ha demostrado que las habilidades blandas son un complemento crucial para el perfil profesional y que su desarrollo puede tener un impacto significativo en las oportunidades laborales y el crecimiento profesional de los individuos. Aunque existe una división de opiniones respecto a la existencia de estrategias institucionales para el desarrollo de estas habilidades, es fundamental que las instituciones educativas fomenten su desarrollo en los estudiantes.

Para lograr esto, se sugiere implementar programas de capacitaciones para los profesores, de forma semestral y trimestral, y enfocarse en habilidades como la comunicación asertiva, el liderazgo, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la empatía y la gestión del tiempo, entre otras. Es importante destacar que el desarrollo de habilidades blandas no solo beneficia a nivel profesional, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más empática y tolerante, capaz de trabajar en conjunto con las diversidades y con un futuro menos propenso a situaciones de violencia y corrupción (Zambrano, et.al. 2023).

Otro aspecto relevante de mencionar es que en un estudio realizado “Se pudo determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral pero únicamente en la dimensión de habilidades sociales, las demás dimensiones autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía no mostraron influencia en el desempeño laboral. (Vallegos, 2019 p.4). Estas habilidades sociales son importantes que se modelen a la hora de impartir una clase y que se retroalimenten en los futuros profesionales para que se puedan poner en práctica en el ejercicio de las funciones a la hora de aspirar y obtener un empleo.

Según la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) citado en González, et. al. (2020) ” las habilidades blandas en una empresa sirven para darle un buen manejo a los inconvenientes o problemas en los que se puedan enfrentar, también permite

tener un buen ambiente laboral, para así mismo desempeñarse correctamente de manera efectiva y productiva, estas habilidades influyen mucho en cómo se desenvuelven las personas en una organización y en la vida diaria, ya que apuntan al lado emocional, interpersonal, social entre otros aspectos, quiere decir que estas habilidades no se emplean solamente en el ámbito laboral sino por el contrario debe ser en conjunto al ámbito personal”.

Por consiguiente, las habilidades blandas se pueden evidenciar en el trabajo en equipo, la manera en que la persona se desempeña como líder, la actuación en la resolución de problemas, el manejo de presión o stress, la adaptación al cambio, en la creatividad, proactividad e infinidad de cualidades que ayudan a ser mejor como persona y estar en un equilibrio tanto profesional como personalmente.

En la misma línea, el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon realizó un estudio en donde se destaca que “El 75 % del éxito en el trabajo a largo plazo es resultado de las ‘habilidades blandas’ y solo el 25 % del éxito tiene origen exclusivo en las habilidades duras de los colaboradores” (González, et. al 2020 p.2).

A nivel internacional existe referentes de este tema que muestran la importancia de las habilidades blandas y cómo formarlas para temas específicos entre las que se pueden citar:

1. Manual de Habilidades blandas para centros de educación técnica de la USAID
2. Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad; autor British Council (instituto cultural público del Reino Unido)
3. La importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y la sostenibilidad del personal en las organizaciones del Politécnico Gran Colombiano. Por mencionar algunos estudios en los que se presenta a los profesores algunas de las metodologías a implementar en las aulas para formar estas habilidades en los estudiantes.

La Universidad Autónoma de Santa Ana, como parte de la organización interna posee un Plan Estratégico Institucional (PEI), que contiene las líneas estratégicas para dar cumplimiento a la misión institucional, uno de sus ejes estratégicos hace referencia a garantizar la formación

continua de los profesores en las áreas de valores y habilidades para la vida. Sin embargo, actualmente no hay un programa de formación continua a nivel institucional específico para los profesores que dé respuesta a este eje estratégico, por lo tanto, con la presente investigación se estaría dando respuesta a esta necesidad que existe a nivel institucional.

Asimismo, es importante resaltar que cada año se hacen esfuerzos aislados por capacitar al personal en esta área, pero en la actualidad no existe una ruta formal a seguir para poder trabajar en el fortalecimiento de las habilidades en los profesores que pueda evidenciar resultados contundentes a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, es claro que existe una marcada necesidad de contar con un programa debido a que en la práctica se puede observar un déficit en el conocimiento de los profesores con respecto a la práctica de habilidades blandas de forma sistemática durante el desempeño de sus funciones tanto en la docencia como en las actividades extracurriculares y administrativas que desarrollan.

Es así que, se puede mencionar que los avances a nivel institucional por trabajar estas áreas se han realizado desde la vicerrectoría y la coordinación de calidad académica desarrollando capacitaciones a profesores sobre habilidades para la vida y a través de las redes de trabajo que se realizan con los profesores, se refuerzan contenidos sobre habilidades específicas, valores, estrategias, técnicas didácticas entre otras, pero en ningún momento como programa de formación como tal. Así también, la comisión de estímulos y reconocimientos realiza actividades para el fortalecimiento de valores como una iniciativa reflejada en su plan de trabajo y a partir de este año el Comité de Desarrollo Profesional ha incorporado algunas horas de capacitación sobre la temática, pero igual siguen siendo esfuerzos aislados.

Finalmente, si bien es cierto que en la universidad existe un programa de fortalecimiento de habilidades blandas para estudiantes egresados en proceso de grado el cuál es atendido por profesores externos se tiene la perspectiva de poder fortalecer dichas habilidades desde el inicio de su formación, para ello es indispensable capacitar al personal docente de tal forma que puedan, a través de diferentes técnicas y estrategias didácticas fortalecer y desarrollar las habilidades blandas desde el currículo; para ello algunas carreras que se han actualizado en los últimos dos años han incorporado como eje transversal el fortalecimiento de las habilidades blandas en el

desarrollo de los contenidos por lo que existe la necesidad de iniciar con el programa de fortalecimiento en los profesores, debido a que existe falta de aplicación de este tipo de habilidades por parte de los profesores a tiempo completo y a raíz de esta problemática es importante plantearse la siguiente pregunta de investigación.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):

¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades blandas de los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador?

1.4. Justificación

La universidad, como institución de educación superior, no solo debe promover el desarrollo académico de los estudiantes, sino también su crecimiento profesional. En la era digital, este crecimiento se asocia a los conocimientos teóricos característicos de cada profesión, pero particularmente al desarrollo de habilidades blandas necesarias para el buen desempeño de los trabajadores.

Algunas de las habilidades importantes a desarrollar en los futuros profesionales están relacionadas con la capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la frustración, correcta gestión del tiempo, compromiso, habilidades de comunicación, tolerancia, capacidad de análisis, resolución de problemas, inteligencia emocional, trabajo bajo presión estas son las habilidades más demandadas por las empresas actuales y, por tanto, necesarias en la etapa universitaria.

Los profesores deben fomentar el surgimiento de estas capacidades mediante diferentes metodologías pedagógicas. Pero, además, estas deben estar contempladas en un plan concreto creado por la institución de acuerdo a las necesidades de formación, para promover el óptimo desarrollo de los estudiantes. Solo así se estará contribuyendo a la inserción de los futuros profesionales al mercado laboral. Por lo tanto, es importante remarcar que formar profesionales integrales requiere también enseñar y modelar habilidades, destrezas y competencias para la vida como: trabajo en equipo, liderazgo, resiliencia, capacidad de análisis y síntesis, comunicación

asertiva entre otras, pero para poder formar estas habilidades los profesores deben poseerlas, nadie puede enseñar o dar lo que no tiene.

En ese sentido, esta investigación aportará conocimiento empírico que permitirá caracterizar las habilidades blandas que actualmente poseen los profesores a tiempo completo de la universidad; así como el nivel real de desarrollo de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas etc. Permitiendo establecer las brechas existentes entre las habilidades que poseen y las que son demandadas por el contexto educativo actual, además, permitirá evidenciar si los profesores universitarios están preparados y capacitados para formar profesionales con las competencias que requieren los empleadores.

El aporte teórico de la investigación permitirá definir y delimitar el concepto de habilidades blandas, específicamente en el rol del profesor y diferenciarlo de otros, hacer una propuesta de un programa de formación en habilidades blandas para los profesores universitarios tomando en cuenta estrategias metodológicas, la interacción profesor estudiante y fortalecimiento de trabajo colaborativo.

Los beneficiarios, en este estudio son los profesores universitarios, estudiantes y comunidad universitaria en general también es importante mencionar que una de las motivaciones tomadas en cuenta para la realización de esta investigación es el fortalecimiento de las competencias de los profesores que se transmitirá a la formación de los futuros profesionales que estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más globalizado.

Desde el punto de vista teórico, la investigación aportará conocimiento al debate académico sobre que habilidades blandas son claves para el desempeño de los profesores y cómo se están manifestando en la práctica. Permitirá diseñar una propuesta teórica alineada al modelo educativo institucional y la gestión del aula.

Desde el punto de vista práctico: se diseñará un programa que partirá de las necesidades reales de los profesores universitarios de la institución, priorizando las habilidades blandas que

impacten en el bienestar docente, en el aprendizaje socioemocional de los estudiantes y mejoren el clima del aula.

Desde el punto de vista social: la investigación se justifica en la medida que sus resultados beneficiarán directa e indirectamente a diversos grupos, de manera directa a los profesores quienes verán fortalecidas sus habilidades blandas, lo que contribuirá a mejorar su desempeño profesional, su bienestar socioemocional y su capacidad para manejar sus relaciones interpersonales en el contexto educativo. De manera indirecta los estudiantes se verán favorecidos al interactuar durante las clases con los profesores mejorando el clima del aula, las relaciones interpersonales, la comunicación, la resolución de conflictos, potenciando a través del modelaje las habilidades en sus estudiantes, quienes saldrán beneficiados pudiéndose desempeñar en su momento en el mercado laboral, contribuyendo a la vez al desarrollo económico del país.

Desde el punto de vista metodológico: esta investigación dejará un aporte significativo al presentar estrategias metodológicas y pedagógicas como parte del programa de formación, para fortalecer las habilidades blandas en los profesores, el cual podrá ser tomado como modelo en otras instituciones educativas de acuerdo al propio contexto.

Desde el punto de vista personal: como autoridad encargada de la calidad a nivel institucional representa un aporte y compromiso por mejorar la calidad del profesorado y a su vez la calidad educativa de la universidad lo que contribuye a elevar la reputación de la institución.

Como complemento a lo anterior, es importante destacar que este estudio servirá a nivel local para poder enfrentar los retos y desafíos de la educación superior a mediano y largo plazo; que los profesores adquieran la formación idónea y refuerzo de estas áreas permitirá asegurar la inserción de estas habilidades en las actividades que desarrollen con los estudiantes.

El diseño de este programa, servirá de base como una primera experiencia para otras instituciones que deseen implementarlo con sus profesores universitarios, pues en el país no existe un programa orientado a profesores como tal, se habla de las habilidades importantes para la vida,

y de cuáles son las necesarias para enfrentar los retos del futuro, pero no existe una propuesta de cómo abordarlas y reforzarse en las universidades, por lo tanto, esta investigación es de gran importancia y relevancia en el ámbito de la educación superior.

Es importante mencionar que la investigación desde el inicio fué viable y factible pues la investigadora labora en la institución con un cargo en la alta dirección donde se realizó el estudio teniendo acceso a la información y al tiempo que se requerirá para el desarrollo de la investigación.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio son las habilidades blandas seleccionadas de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y pensamiento crítico que deben ser fortalecidas en los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador para que las puedan poner en práctica en las clases con sus estudiantes.

1.6. Campo de Acción

El campo de acción de los profesores son las aulas en las que desarrollan los contenidos de las asignaturas que imparten y donde deben aplicar las habilidades blandas que poseen a través de diversas metodologías activas y técnicas didácticas.

1.7. Objetivos

Los objetivos son los resultados que se esperan obtener y lideran las demás fases del proceso de investigación, determinan los límites y la amplitud del estudio, permitiendo definir las etapas que se requieren, así como, su ubicación dentro de un contexto general.

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un Programa de formación continua para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas dirigido a profesores tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador durante el período de 2023-2025.

1.7.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Identificar qué metodologías utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.

Objetivo específico 2

Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo

Objetivo específico 3

Desarrollar los elementos teóricos y metodológicos que han de configurar el programa de formación continua para el desarrollo y la enseñanza de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana.

1.8. Supuesto de Investigación

El diseño de un Programa para el Desarrollo y la Enseñanza de Habilidades Blandas permitirá abrir espacios de formación continua en los Profesores de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador.

1.9. Alcance temático

Para la elaboración de la propuesta se han considerado teorías de referencia como: la Teoría de Inteligencia emocional de Daniel Goleman, la pirámide de las Necesidades básicas de Abraham

Maslow, la Teoría Constructivista del aprendizaje bajo los principios de aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y el aprendizaje significativo, de Ausubel, así como temáticas sobre metodologías activas: Aprendizaje basado en proyectos ABP, Gamificación, estudios de casos etc.

Estas teorías pedagógicas y didácticas se tomaron en cuenta para hacer la propuesta del Programa para la Enseñanza y Formación de habilidades blandas en el profesorado de la Universidad Autónoma de Santa Ana.

Entre los alcances temáticos de esta investigación están: Proponer un Programa de formación continua en habilidades blandas que permita abrir espacios de formación en los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador. Por lo que se presentará la propuesta ante el Consejo Superior Universitario para ratificación y posteriormente se enviará al Comité de Desarrollo profesional de la universidad, ente encargado de los programas de formación del profesorado para que puedan incorporarlo al programa de capacitación para su ejecución anual.

Por otra parte, una de las limitaciones del estudio es que el programa no pudo ser ejecutado durante el período de la investigación, además se debe aclarar que la investigación no establece una relación causal entre la formación brindada y la aplicación de las habilidades blandas de parte de los profesores en su práctica educativa pues un programa de este tipo requiere ser evaluado por el estudiante, el jefe, el compañero del profesor, después de cierto tiempo de aplicación en el desempeño de sus funciones académicas y administrativas para poder evidenciar los resultados de su aplicación (evaluación 360°).

Sin embargo, lo que sí se presenta es el diagnóstico que sirvió de base para la elaboración del programa de formación, asimismo, aportó conocimiento académico sobre qué habilidades blandas son claves para el desempeño de los profesores y cómo se están manifestando en la práctica.

1.10. Delimitación espacial y temporal

En cuanto a la delimitación espacial, la investigación se realizó en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Santa Ana, ubicada en el municipio de Santa Ana, con profesores universitarios a tiempo completo de la facultad de ciencias de la Salud y Ciencias Sociales. Cabe mencionar que la Universidad Autónoma de Santa Ana es una institución de educación superior de prestigio, ubicada geográficamente en la zona occidental de el Salvador, específicamente en el departamento de Santa Ana, que nace legalmente en febrero de 1982, como parte de la influencia de la masificación de la educación superior en El Salvador, y del rompimiento del monopolio que a esa fecha mantenían la Universidad de El Salvador, y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, dando respuesta a una población estudiantil que de otra manera no podía acceder a la educación terciaria.

Desde el año de su fundación, se inició ofertando la carrera de Doctorado en Medicina, y a la fecha se cuenta con 12 carreras de las áreas del conocimiento de ciencias de la salud, y ciencias sociales. La UNASA surge como una respuesta a las demandas de formación de la población de Santa Ana, y como consecuencia de la expansión del conocimiento que necesitaban en aquel momento profesionales formados en títulos de grado. Desde entonces, la experiencia de la UNASA como puente entre el conocimiento y el mercado laboral, ha estado orientada al diseño de planes de estudio pertinentes y de acuerdo a las necesidades del mercado de trabajo.

Estas propuestas de formación son innovadoras y responden a estas exigencias locales e internacionales; de manera local, las propuestas de formación son elaboradas a través de estudios de mercado con la participación de profesores, estudiantes, empleadores, exalumnos, empresa privada e industria, para garantizar que el futuro profesional adquiera las competencias necesarias; en lo internacional se está capitalizando aprendizajes y experiencias derivadas de alianzas estratégicas con instituciones de diferentes países como México, Guatemala, Colombia, España, Costa Rica, Estados Unidos, entre otros, que fortalecen los programas educativos, por medio de desarrollo de intercambios estudiantiles y profesores, generando una colaboración profesional y estudiantil, estas experiencias, se ofrecen en modalidades presencial y virtual y buscan fortalecer

los conocimientos, competencias técnicas, artísticas y culturales, garantizando así un equilibrio entre la calidad y la pertinencia educativa.

Toda esta trayectoria, refleja el compromiso de la institución con la calidad académica y la mejora continua la cual depende en una buena parte de sus profesores, por ello en consonancia con lo expuesto se busca seguir cualificando la formación profesional de los profesores y con ello fortalecer la calidad del aprendizaje integral de los estudiantes.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación dio inicio en septiembre del año 2023 hasta el segundo semestre en diciembre de 2025, durante este período de tiempo se fue elaborando cada una de las partes y capítulos de la investigación planteamiento del problema, justificación, operativización de las variables, trabajo de campo, pilotaje, recolección de datos, análisis de resultados, conclusiones y propuesta de transformación como tal de manera general.

También se debe aclarar que fue hasta el año 2025 que se recolectaron los datos para el diagnóstico que daría la pauta para la propuesta de transformación.

CAPÍTULO II. Fundamentos teóricos

El presente apartado contempla los fundamentos teóricos conceptuales, históricos, legales que sustentan el porqué de la importancia de este estudio, así como otros estudios y experiencias significativas que reflejan la importancia de trabajar este tema. Aquí se sustenta teóricamente la investigación.

2.1. Estado del arte (Marco histórico y Actual)

El diseño de un Programa de formación continua para el Desarrollo y la Enseñanza de las habilidades blandas en los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana se realizó durante el período del año 2023 al año 2025; para poder sustentar dicho estudio se ha realizado una investigación exhaustiva de diversos autores que han trabajado sobre la importancia de las habilidades blandas en el desempeño de los profesores y estudiantes encontrando datos relevantes que abonan enormemente a la construcción teórica del estudio.

2.1.1 Habilidades blandas en Educación Superior y experiencias en la formación del docente y el estudiantado.

El campo de la educación superior está bajo presión como nunca antes, ya que necesita preparar a los estudiantes para una participación activa en el mundo del trabajo. Hoy los empleadores buscan profesionales que demuestren habilidades blandas, cualidades personales que los transforman en colaboradores más adaptables, más proactivos, más resilientes y más responsables (Vera, 2017 p. 53).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), este nuevo escenario requiere de profesionales capaces de adaptarse al cambio, de generar soluciones creativas, y de asumir nuevos desafíos (OCDE. 2011). Por tanto, la formación en habilidades blandas es una materia de alto interés para el currículo de la educación superior. Tanto a nivel

local como global se observa la necesidad de desarrollar capital humano de calidad, que sea capaz de adaptarse a un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Esto exige de las universidades desarrollar acciones que permitan mejorar las habilidades socioemocionales de sus egresados a manera de facilitar una mejor adaptación al mercado laboral actual.

Los autores Lozano et. al. (2022) realizaron un estudio con el objetivo de analizar la importancia de la enseñanza de habilidades blandas en la educación y la necesidad de que estas sean incorporadas en un currículo de estudios superiores. En el análisis los autores concuerdan en que estas habilidades deben ser integradas en los currículos de formación básica y superior, ya que esto ayudaría a brindar una educación de calidad. El estudio arrojó que las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, resolución de problemas y administración del tiempo son partes necesarias para el desarrollo del estudiante, su futuro profesional y para su desenvolvimiento social.

Por su parte, Olmedo et. al. (2023) en su estudio sobre “*Competencias genéricas o habilidades blandas en educación superior*” a través de una revisión bibliográfica y análisis descriptivo llegaron a la conclusión que la educación superior debe diseñar estrategias de enseñanza que permitan adaptarse a los cambios globales, y ofrecer a los estudiantes las herramientas que les permitan desarrollar las competencias necesarias para enfrentar las diferentes situaciones que a lo largo de su formación y camino profesional se puedan presentar.

Por lo tanto, para el diseño de estas estrategias, se requieren de profesores preparados que puedan ayudar a formar este tipo de profesionales que las empresas del futuro requieren. En esta misma línea, es importante considerar algunas investigaciones previas sobre el tema, que refieren el impacto de las habilidades blandas en los estudiantes lo cual nos da la pauta para asegurar que el estudio a realizar será de beneficio no solo entre los profesores sino también entre los estudiantes.

En este tenor, López y Lozano (2021) realizaron un análisis profundo sobre el aspecto socio emocional de los seres humanos en el cual las habilidades tanto blandas y duras propician un desarrollo integral del estudiante. El objetivo fue determinar si el proceso de enseñanza-aprendizaje se realizaba de forma idónea y si el estudiante estaba listo para poner en práctica el conocimiento transmitido a través de la demostración del progreso de las competencias al momento de analizar, sintetizar, comunicar y relacionarse en el grupo o con las demás personas.

En este mismo sentido, los autores López y Lozano (2021) refieren que la aplicación de las habilidades blandas durante la etapa escolarizada produce mejoras notables en el manejo saludable de las emociones y en la inteligencia emocional, la misma que es de vital importancia para el crecimiento integral de los seres humanos. La inteligencia emocional nos faculta como seres funcionales y capaces de manejar diferentes situaciones que se pueden presentar a lo largo de la vida no solo académica y laboral si no también personal.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar una vinculación estrecha entre las habilidades blandas y las emociones poniendo poco énfasis a las aptitudes, comunicación y el proceso cognitivo. Hoy en día es importante formar a los futuros profesionales en habilidades blandas, por ser lo más determinante para los ambientes laborales actuales.

Por su parte Zambrano et. al. (2023) demuestran la importancia y la necesidad de implementar capacitaciones a los profesores sobre las habilidades blandas, para que puedan ponerlas en práctica fuera y dentro del aula de esta forma facilitar la adquisición por parte de los estudiantes, mejorando así no solo el clima laboral sino también aspectos importantes como el desarrollo integral de los estudiantes.

Es por medio de estas habilidades que podrán enfrentarse a la competencia laboral, pues son altamente demandadas por los empleadores, debido a que facilitan la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la ética laboral, entre otros aspectos, además, en el futuro, mediante estas habilidades adquiridas, podrán brindar significativos aportes a nivel social, así como a la economía y la productividad dentro de sus puestos de trabajos.

Sánchez, et.al (2018) realizaron una investigación sobre habilidades blandas, encontrando que lo más importante en el desarrollo de una persona no es únicamente los conocimientos que puede aprender, sino la capacidad que se tenga para desarrollar un conjunto de habilidades diversas como la persistencia, el autocontrol, la curiosidad, la conciencia, la determinación y la confianza en sí mismo. De igual forma, las habilidades blandas tienen relación con la inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás.

También, es importante conocer las experiencias y estudios realizados sobre habilidades blandas con el proceso de formación continua de los profesores quienes son el centro de esta investigación para ello se cita a los autores Chan Chi y Zaldívar Acosta (2023) quienes analizaron los factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas de los profesores en formación inicial de una Universidad Pública en el sureste de México. La investigación se realizó desde el paradigma cualitativo, empleando el método de estudio de casos de tipo intrínseco. Los datos se analizaron a partir de la técnica de análisis de contenido y se establecieron dos categorías: factores internos y factores externos que influyen en el desarrollo de habilidades blandas. Los resultados mostraron que los profesores refirieron entre los factores internos los valores, la actitud positiva, la gestión de las emociones y el uso del lenguaje positivo; y que el logro de un autoconocimiento profundo les permite tomar conciencia de sus potencialidades, a partir de las cuáles logran desarrollar habilidades blandas de comunicación asertiva, resolución de problemas, etc.

Mientras que en relación con los factores externos señalaron la influencia de la familia y de los amigos, así como la importancia de promover un clima escolar positivo y emplear estrategias de enseñanza y de aprendizaje pertinentes en el proceso de formación para el logro de las habilidades. Este estudio concluyó en que los factores identificados, apoyan el crecimiento personal al tiempo que coadyuvan al desarrollo de habilidades blandas útiles en los diferentes ámbitos en los que una persona se desenvuelve.

Los resultados de este estudio son muy valiosos porque exponen que los factores internos y externos referidos por los profesores coadyuvan en el desarrollo de habilidades blandas, haciendo evidente que el crecimiento personal es fundamental para que una persona se reconozca como

única, valiosa, con potencialidades propias y diferentes a los demás, a partir de las cuales logran desarrollar dichas habilidades.

De manera que, siendo las habilidades blandas, aquellas habilidades personales que únicamente le competen a la persona misma desarrollar en función de sus potencialidades, es por lo que las instituciones están llamadas a educar en lo humano, en consolidar las redes de apoyo, los vínculos y proyectar al estudiante hacia la persona en quien puede llegar a convertirse, procurando su bienestar personal para también impactar en el ámbito social, académico y profesional.

Es así que, el sistema educativo tiene la misión de incorporar el desarrollo de habilidades blandas en los profesores asumiendo el reto de diseñar estrategias y programas de intervención que coadyuven a este logro, ya que su adquisición influirá en su tránsito en la universidad y en su futura labor docente, mismas que le permitirán trabajar con procesos creativos y organizar la enseñanza desde diferentes aristas, además de garantizar el componente actitudinal como parte de su práctica y crear condiciones favorables en el aula donde prevalezca un clima positivo para el aprendizaje.

Este estudio alienta a las instituciones de educación a apostar por la formación de su personal docente en el área de las habilidades blandas con el propósito firme de que esta formación dará frutos en los futuros profesionales que se forman en las instituciones educativas (Chan Chi, y Zaldívar Acosta, 2023).

Un estudio realizado por Pérez et. al (2025) examinó el impacto de las habilidades blandas como catalizadores educativos para el pensamiento crítico utilizando un enfoque de métodos mixtos, combinando una revisión sistemática de la literatura (2015-2023) con un análisis cuantitativo. Los hallazgos revelaron correlaciones significativas y positivas con habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo en relación con el desarrollo del pensamiento crítico, siendo el trabajo colaborativo el predictor más fuerte.

Con lo que se afirmó que las habilidades blandas mejoran el aprendizaje mientras refuerzan las competencias cognitivas de orden superior. Determinando que las habilidades blandas requieren una incorporación sistemática en el currículo junto con la formación docente para desarrollar estudiantes analíticos, autónomos y con habilidades complejas para resolver problemas (Pérez et. al. p.2).

Lo anterior expuesto sustenta que es importante trabajar de forma sistemática y a nivel curricular las habilidades blandas para lograr el desarrollo de las mismas en los estudiantes.

Así mismo, Zepeda, et.al (2022) en su investigación, tuvieron la intención de profundizar y verificar la eficacia de estrategias didácticas activas puestas en práctica en el aula para sortear algunos de los problemas a los que se enfrentan tanto el maestro como el alumno: la falta de interés, confusión en los contenidos, dificultad para trabajar en equipo y expresarse, comprender y aplicar los conocimientos de manera cotidiana y en diversos contextos. Presentando posteriormente una propuesta de una práctica educativa que ha combinado dos estrategias didácticas: aprendizaje basado en proyectos (ABP) y la gamificación, ambas para fortalecer el aprendizaje activo.

Los resultados reflejaron que el empleo de estrategias activas y su combinación promueven el desarrollo de habilidades blandas, principalmente las interpersonales, de autocontrol y afrontamiento; en tanto las que representan un área de oportunidad son aquellas relacionadas con la toma de decisiones, pensamiento crítico y las comunicativas. Por lo tanto, se puede afirmar que es muy valioso promover el desarrollo de programas de formación docente utilizando metodologías activas.

Rodríguez Siu (2020) presentó un estudio sobre las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario, y el objetivo general de la investigación fue hallar la correlación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, tipo no experimental transversal, nivel relacional, método descriptivo correlacional. Los resultados obtenidos comprueban una relación directa y significativa ($d=0,601$) entre las habilidades blandas

y el desempeño docente, pudiéndose generalizar que aquellos profesores que poseen habilidades blandas son aquellos que tienen mejor desempeño laboral.

Se determinó que las cinco habilidades blandas evaluadas tienen una correlación con el desempeño docente, sin embargo, las de mayor relación significativa considerable con el desempeño docente son la responsabilidad ($d=0,547$), la adaptabilidad ($d=0,651$) y la gestión eficaz de la información ($d=0,552$); mientras que las habilidades de comunicación ($d=0,374$) y el desarrollo de los demás ($d=0,487$) arrojan una correlación positiva media. Las habilidades blandas son las responsables de al menos el 70% del éxito laboral. Este estudio es tan importante para documentar la importancia que tiene esta investigación de querer implementar un programa de formación continua para fortalecer las habilidades blandas en la Universidad Autónoma de Santa Ana porque comprueba que existe una relación significativa entre habilidades blandas y buen desempeño docente.

Naranjo (2019) en un estudio realizado sobre “Percepciones de Estudiantes de Periodismo y Publicidad en relación a las claves del éxito del desempeño docente para el logro de aprendizajes significativos en el aula”, tuvo como eje central reconocer las habilidades blandas que los estudiantes percibían y valoraban como fundamentales al momento de evaluar de manera positiva en el aula. Utilizando una metodología mixta se logró identificar 19 habilidades blandas que fueron bipartidas en habilidades sociales y de comunicación.

Finalmente, concluyeron que entre los elementos centrales que hacen que un profesor sea percibido por los estudiantes como muy bueno está vinculado a un conjunto de habilidades tanto sociales como comunicacionales, algunas duras, pero principalmente blandas las que hacen que un profesor sea reconocido de esa forma. Este mismo estudio hace referencia a que los profesores que ponen en práctica las habilidades blandas son los mejores evaluados por los estudiantes considerando que tienen un mejor desempeño.

Tapia Mariño (2020) en su estudio se propuso como objetivo general: determinar el nivel de desarrollo de habilidades blandas que los profesores reflejan durante el trabajo remoto que realizan. La investigación fue básica y utilizó el diseño no experimental, descriptivo simple con la

finalidad de poder alcanzar los objetivos establecidos previamente. La muestra estuvo conformada por doscientos siete (207) profesores los cuales fueron seleccionados de forma no probabilística.

El instrumento fue un cuestionario el cual fue validado por juicio de expertos y confiabilidad, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.993. Al culminar el estudio la investigadora pudo establecer que los profesores durante el desarrollo del trabajo remoto que realizan reflejan un nivel de desarrollo aceptable de las habilidades blandas.

Por su parte Huapalla et. al (2024) hacen énfasis en la importancia de las habilidades interpersonales en las aulas lo que ha sido un tema de debate durante mucho tiempo. Sostiene que la integración de las habilidades interpersonales en el aula puede conducir a una mejora de la educación, la capacidad para resolver problemas, las conexiones interpersonales y el comportamiento entre alumnos y profesores (p.80).

El desarrollo de habilidades sociales como la escucha activa, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico y la empatía también puede ayudar a los estudiantes a prosperar en las aulas; los profesores deben emplear métodos eficaces para mejorar las habilidades interpersonales al tiempo que enseñan competencias académicas y sociales. Las habilidades interpersonales y la práctica docente son aspectos esenciales del proceso educativo que los profesores deben dominar para guiar eficazmente a sus alumnos. Estas habilidades pueden ayudar a los profesores a alcanzar los objetivos necesarios en su formación para la sociedad (Huallapa, et. al. 2024, p. 80).

Así mismo, diversos estudios confirman la importancia de fomentar las habilidades blandas en los profesores, tal es el caso de una investigación que se realizó bajo un enfoque cualitativo mediante una revisión sistemática de la literatura en las bases de datos Dialnet, Scopus, Scielo y Latindex. Se emplearon las palabras clave “habilidades blandas” y “desempeño docente”, obteniéndose un total de 129 estudios. Los criterios de inclusión consideraron investigaciones con rigor científico, publicadas en español, inglés y portugués entre 2018 y 2023, que aportaron contribuciones relevantes al tema. Siguiendo la declaración PRISMA, se seleccionaron 17 estudios para el análisis final. Los resultados indican que los profesores que desarrollan habilidades blandas e interpersonales como liderazgo, comunicación asertiva, empatía, responsabilidad y trabajo en

equipo tienen mayores probabilidades de éxito en el desempeño pedagógico en el aula (Choquehuanca, Ramírez, 2025).

Para Valverde y Martínez (2022) “la formación docente se configura como uno de los factores decisivos para que los estudiantes desarrollen un pensamiento crítico que les posibilite contar con las herramientas cognitivas, habilidades y competencias blandas, necesarias para enfrentar la complejidad de la vida actual” por lo tanto, las universidades juegan un papel importante en la formación y refuerzo de dichas competencias de ahí que esta investigación sea de realce en el ámbito educativo. Estos autores realizaron un estudio sobre la formación permanente de profesores en el que muestra los resultados de una revisión sistemática de literatura en torno a las reflexiones teóricas e investigativas sobre las categorías de estudio formación permanente del docente en contextos rurales y el desarrollo del pensamiento crítico, desde una perspectiva conceptual y hermenéutica, para continuar en la comprensión del estudio a profundidad.

Además, se advierte que la formación docente en habilidades blandas se configura como uno de los factores decisivos para que los estudiantes desarrollen un pensamiento crítico que les posibilite contar con las herramientas cognitivas, habilidades y competencias blandas, necesarias para enfrentar la complejidad de la vida actual.

Por su parte, un estudio realizado por Farías y Méndez (2023) sobre la importancia del desarrollo de las habilidades blandas para el mejoramiento del desempeño docente dio a conocer las falencias de los docentes en el correcto desempeño obteniendo como resultado que un pequeño número de docentes carecen de habilidades blandas, generalizando que los docentes con habilidades blandas son los que mejor se desempeñan (p. 172).

Las habilidades interpersonales representan al menos el 70% del éxito, laboral y, dado que estas dos variables reflejaron estar fuertemente correlacionadas, concluyen que el proceso de selección de docentes y los programas de inducción deben rediseñarse para incluir las habilidades interpersonales como una métrica ponderada en la concentración de docentes (Farías & Méndez, 2023, p. 172).

Unesco (2024) reafirma: “los docentes bien formados, apoyados y valorados son esenciales para garantizar una educación de calidad para todos y lograr la consecución de los objetivos educativos de la Agenda 2030”.

En función de estas nuevas demandas las universidades deben retomar el compromiso de formar a su personal docente como garantía de impartir una educación de calidad que mejore los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula y que se refleje en ciudadanos con competencias para la empleabilidad.

Finalmente, y de acuerdo a todos los estudios revisados es importante concluir la relevancia en el desarrollo de las habilidades blandas de los profesores como formadores de futuros profesionales así mismo, es una realidad palpable que los profesores deben ser formados conscientemente en este tema para poder implementar metodologías activas en el aula que potencien y enseñen las habilidades en sus estudiantes, y que mejor que diseñar un programa institucional de acuerdo al contexto y diagnóstico realizado en esta investigación que retome además la visión y misión, fines y objetivos institucionales.

2.2. Marco teórico

A continuación, se presenta una serie de conceptos y teorías que sustentan la investigación que hacen referencia a los procesos de formación continua en los profesores sobre habilidades blandas.

El presente marco teórico analiza diferentes posturas epistemológicas y/o disciplinas respecto a las categorías de análisis. Aclara conceptos, donde se construyen las explicaciones para abordar la investigación, busca mostrar enfoques, teorías, escuelas, hipótesis, objetos y conclusiones. Asimismo, está sustentado en la revisión de la literatura correspondiente al tema y/o problema de investigación y en la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica (UIX, 2023).

2.3. Marco Conceptual

Según Olmedo et.al. (2023) “Las habilidades blandas son aquellas que se basan en cómo se comportan las personas y provienen de rasgos de personalidad, rasgos de carácter, valores y creencias” (p. 948).

Para el World Health Organization, Division of Mental Health (1994) el concepto de habilidades blandas se asemeja al concepto de habilidades para la vida que las define como un conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional (World Health Organization, 2003).

Para Guerra (2019) las habilidades para la vida están conformadas por tres categorías, la primera categoría son las habilidades interpersonales que contemplan habilidades para la comunicación asertiva, negociación, confianza, cooperación y empatía, la segunda categoría son las habilidades cognitivas que implican habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias, la tercera categoría son las habilidades para el control emocional, aunque en la actualidad se prefiera denominarlas como habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, por ejemplo ira, tristeza y frustración.

Existen dos teorías básicas que se relacionan directamente con el desarrollo de las habilidades blandas las cuáles se han sistematizado tomando en cuenta que el marco teórico debe estar respaldado por autores clásicos que fundamentan el origen y funcionamiento de las habilidades blandas, su origen e interrelación con las emociones, la formación y la vida social por lo que se ha decidido abordarlo través del método analítico sintético conociendo y descomponiendo las partes para luego sintetizarlas a continuación se presentan algunas teorías

básicas en la investigación sobre el Diseño de un programa de formación continua sobre habilidades blandas para los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana para estas son:

a) Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

De Maslow (1943) la Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Maslow citado en López, et. al (2021) define las habilidades blandas “como el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.” De acuerdo a la teoría de la autorrealización del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, de la aplicación de las habilidades blandas se lograrán vencer barreras permitiendo lograr una mejor y efectiva comunicación en un grupo y con los demás (López, et.al, 2021).

Figura 1

Pirámide de las Necesidades básicas de Maslow



Nota: Tomado de Maslow, P. (1943). La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas.

a.1 Influencia de la teoría de Abraham Maslow en las habilidades blandas

Maslow (1943) plantea que las necesidades humanas se originan en una jerarquía: fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización. Por tanto, se puede decir que el desarrollo de las habilidades blandas está condicionado por el grado en que estas necesidades estén cubiertas.

Para el caso de las necesidades fisiológicas, cuando las necesidades básicas como alimentación, descanso y salud no están satisfechas, la persona prioriza la supervivencia, lo que va a limitar el desarrollo de habilidades como: comunicación afectiva, autocontrol emocional y trabajo en equipo. Una persona con carencias fisiológicas por lo general mostrará altos niveles de estrés, lo que dificulta la empatía y la regulación emocional (Maslow, 1954).

Con respecto a las necesidades de seguridad, la sensación de estabilidad y protección laboral, emocional y física favorecerá la confianza en sí mismo, el manejo del estrés y la toma de decisiones. Al sentir inseguridad las personas tienen comportamientos defensivos que afectan negativamente habilidades como la asertividad y cooperación (Huang, 2024).

Las necesidades sociales o de afiliación están muy relacionadas con las habilidades blandas, ya que implican la comunicación interpersonal, la empatía, el trabajo colaborativo y la

resolución de conflictos, al estar satisfecha esta necesidad, se fortalecen las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional (Huang, 2024).

En cuanto a las necesidades de reconocimiento o de estima estas fortalecen habilidades como la autoestima, el liderazgo, la responsabilidad y la autoconfianza. Su falta puede generar inseguridad, afectando la capacidad de expresarse, liderar o asumir responsabilidades (Maslow, 1994).

En el caso de la autorrealización en este nivel se fortalecen las habilidades blandas de mayor complejidad como el pensamiento crítico, la creatividad, autonomía, la ética y sentido de propósito; las personas autorrealizadas suelen mostrar altos niveles de inteligencia emocional y competencias sociales avanzadas (Huang, 2024).

Tabla 1

Relación entre la teoría de Maslow y las habilidades blandas

NECESIDAD	HABILIDAD BANDA
FISIOLÓGICAS	Autocontrol básico
SEGURIDAD	Manejo del estrés, toma de decisiones
AFILIACIÓN	Comunicación, empatía, trabajo en equipo
RECONOCIMIENTO	Liderazgo, asertividad, confianza
AUTORREALIZACIÓN	Creatividad y pensamiento crítico

Nota: Elaboración propia tomando de referencia material de Maslow y Huang 2024

b) Teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman:

Para Goleman, (2006) las competencias emocionales no son talentos innatos, sino capacidades aprendidas que deben trabajarse y desarrollarse para lograr un desempeño sobresaliente. Goleman cree que los individuos nacen con una inteligencia emocional general que determina su potencial para aprender competencias emocionales. Daniel Goleman, ex escritor del New York Times, en su libro explica cómo lo racional y lo emocional trabajan juntos para dar forma a la inteligencia,

citando la neurociencia y la psicología del cerebro. Goleman explica por qué el coeficiente intelectual no es el único predictor del éxito; además, demuestra cómo la inteligencia emocional puede afectar resultados importantes de la vida.

El modelo de Daniel Goleman (1998) se centra en la inteligencia emocional como una amplia gama de competencias y habilidades que impulsan el desempeño del liderazgo y consta de cinco áreas:

- **Conciencia de sí mismo**

Conozca sus emociones, fortalezas, debilidades, impulsos, valores y objetivos y reconozca su impacto en los demás mientras utiliza las corazonadas para guiar las decisiones.

- **Autorregulación**

Gestionar o dirigir las emociones e impulsos disruptivos y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

- **Habilidades sociales**

Gestionar las emociones de los demás para mover a las personas en la dirección deseada.

- **Empatía**

Reconocer, comprender y considerar los sentimientos de otras personas, especialmente al tomar decisiones.

- **Motivación**

Motivarse a lograr por el simple hecho de lograrlo.

b.1. Relación entre la teoría de Goleman y Habilidades blandas

Goleman (1995,1998) plantea que la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas. Este enfoque constituye la base teórica de muchas habilidades blandas, ampliamente valoradas en contextos educativos, laborales y sociales.

Conciencia de sí mismo o autoconciencia: permite identificar emociones, fortalezas y debilidades personales, las habilidades blandas que se relacionan son la autoconfianza, el

autoconocimiento y la toma de decisiones consciente. Una persona con autoconciencia puede regular mejor su comportamiento en entornos sociales y profesionales.

Autorregulación se refiere al control de impulsos y manejo del estrés las habilidades que se relacionan son el manejo del estrés, adaptabilidad, resolución de conflictos, por lo que esta competencia es clave para mantener relaciones laborales saludables y actuar de forma ética y responsable.

En el caso de la motivación que implica la capacidad de orientar las emociones hacia el logro de objetivos está relacionada con habilidades blandas como perseverancia, compromiso y orientación a resultados. De igual forma las personas emocionalmente inteligentes suelen mostrar mayor iniciativa y responsabilidad.

Empatía al referirse a la comprensión de las emociones y perspectivas de los demás se relaciona con las habilidades blandas de comunicación interpersonal, trabajo en equipo y liderazgo. La empatía es crucial para construir relaciones positivas y colaborar eficazmente.

Habilidades sociales se refieren a la capacidad de interactuar de manera efectiva, están relacionadas como las habilidades blandas de comunicación efectiva, negociación, liderazgo, resolución de conflictos. Este componente refleja de forma directa el núcleo de las habilidades blandas.

Tabla 2

Relación conceptual entre la teoría de inteligencia emocional de Goleman y habilidades blandas

ELEMENTO DE LA TEORÍA	HABILIDAD BLANDA
AUTOCONCIENCIA	Autoconfianza, reflexión
AUTORREGULACIÓN	Autocontrol y adaptabilidad

MOTIVACIÓN	Compromiso y responsabilidad
EMPATÍA	Comunicación y trabajo en equipo
HABILIDADES SOCIALES	Liderazgo y negociación

Nota: Elaboración propia tomando de referencia de material de Goleman 1995, 1998.

La teoría de Goleman sustenta que el éxito personal y profesional depende en gran medida de las habilidades emocionales y sociales, más allá de las capacidades técnicas o cognitivas. Estas competencias emocionales constituyen el núcleo de las habilidades blandas, lo que convierte a la inteligencia emocional en uno de sus principales fundamentos teóricos (Goleman, 1995).

Según Samwell.ai (2025) “las competencias blandas se han convertido en un elemento fundamental dentro del ecosistema educativo moderno. Más allá de los conocimientos académicos tradicionales, estas habilidades representan la capacidad de los estudiantes para desenvolverse efectivamente en entornos complejos y dinámicos” y aunque las habilidades técnicas también son necesarias, hoy en día han dejado de ser las únicas importantes, aunque deben ser complementarias.

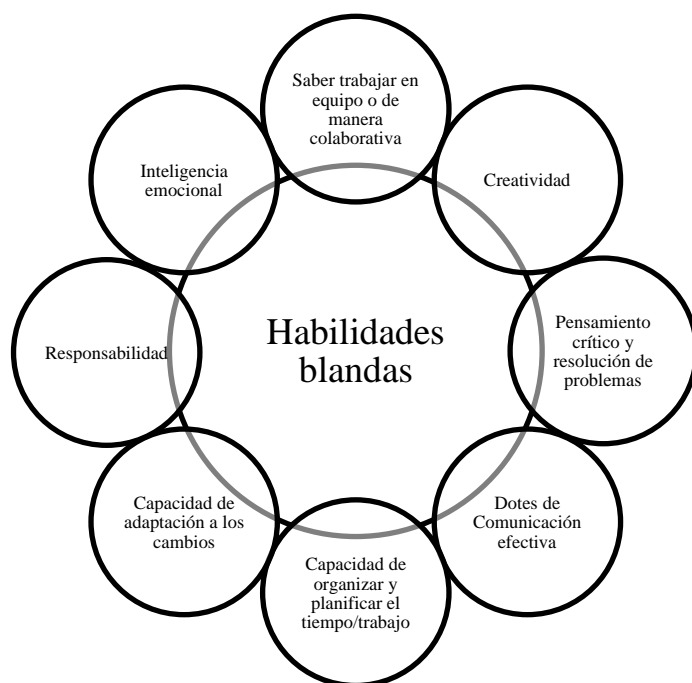
Existe diferencia entre las habilidades blandas y duras, aunque son igualmente importantes en un mundo laboral las habilidades duras son los conocimientos técnicos y específicos necesarios para realizar un trabajo y las habilidades blandas se centran en las cualidades personales y sociales que pueden influir en la forma en que una persona interactúa con los demás.

Existen habilidades blandas conectadas a la educación y son aquellas que contribuyen a la forma en que los estudiantes interactúan con los demás y se devuelven con su entorno, tanto en la escuela como a nivel individual. A diferencia de las habilidades duras o habilidades cognitivas, que están más enfocadas a entrenar y adquirir conocimientos técnicos para un mayor éxito académico/laboral Rodríguez et. al (2021, citado en Farías & Méndez, 2023 p. 175)

Para Farías y Méndez (2023) las principales habilidades blandas en el área educativa tanto para docentes como para estudiantes son:

Figura 2

Principales habilidades blandas en el área



Nota: Adaptado de (Cruzado, 2019) Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte, (sede los Olivos citado en Farías y Méndez, 2023).

Está claro que, todas estas habilidades son de vital importancia, no sólo para el ámbito laboral y educativo sino para el personal y repercuten en la forma como los estudiantes asumen los retos y desafíos en las tareas y desempeño académico.

En esa misma línea, Extremera y Fernández (2004) mencionan que educar la inteligencia emocional de los estudiantes se ha convertido en una tarea necesaria en el ámbito educativo y la mayoría de los profesores considera primordial el dominio de estas habilidades para el desarrollo evolutivo y socio-emocional de sus estudiantes. A veces se piensa de forma errónea que las competencias afectivas y emocionales no son imprescindibles pero numerosos estudios demuestran que son la base para el buen desempeño tanto en los profesores como en los estudiantes. Mientras que para enseñar matemática o geografía el profesor debe poseer conocimientos y actitudes hacia la enseñanza de esas materias, las habilidades emocionales, afectivas y sociales que el profesor debe incentivar en el alumnado también deberían ser enseñadas por un equipo docente que domine dichas capacidades.

Por tanto, Extremera y Fernández (2004) mencionan que una de las razones por la que los profesores deberían poseer ciertas habilidades emocionales tiene un marcado matiz altruista y una finalidad claramente educativa. Para que el alumno aprenda y desarrolle las habilidades emocionales y afectivas relacionadas con el uso inteligente de sus emociones necesita de un “educador emocional”.

Los profesores son un modelo a seguir por sus alumnos en tanto son la figura que posee el conocimiento, pero también la forma ideal de ver, razonar y reaccionar ante la vida. El profesor, sobre todo en los ciclos de enseñanza primaria, llegará a asumir para el alumno el rol de padre/madre y será un modelo de inteligencia emocional insustituible. (Extremera y Fernández, 2004, p.2)

Los profesores deberán ser los primeros en estar preparados para poder modelar y fortalecer competencias en los estudiantes y esas competencias que se demandarán en el siglo XXI se contemplan en el decálogo de competencias propuesto por Monedero y Pozo (2001) a continuación se presentan algunas de ellas: a) búsqueda de información de manera crítica, b) lectura con comprensión, c) escribir de manera argumentada para convencer, d) automatizar lo rutinario. e) dedicar esfuerzos a pensar en lo relevante, f) análisis de problemas de forma rigurosa, g) escuchar con atención tratando de comprender, h) hablar con claridad, convencimiento y rigor i) crear

empatía con los demás, j) cooperar en el desarrollo de tareas comunes, k) fijarse metas razonables que permitan la superación (Monedero y Pozo 2001, p.8).

Según Meza (2017) las habilidades blandas más representativas para el 2020 en adelante serán:

- **Habilidades directivas y toma de decisiones:** en entornos cada vez más complejos y llenos de incertidumbre, se necesitan herramientas que permita tomar decisiones adecuadas y ágiles en distintos contextos como la empresa o la familia.
- **Habilidades de trabajo en equipo:** son habilidades que permiten desarrollar y acompañar equipos de trabajo al logro de los objetivos.
- **Habilidades de negociación:** son un conjunto de cualidades que permitirán que logres resultados satisfactorios para distintas partes, analizando adecuadamente los problemas.
- **Habilidades de comunicación:** son habilidades que te permiten participar con eficiencia y destreza en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana. Hablar, leer, escribir y escuchar son habilidades de comunicación.
- **Habilidades de análisis y gestión de negocio:** la gestión de tus emprendimientos o ideas de negocio requiere habilidades para que alcances perdurabilidad y competitividad.

En el ámbito educativo y específicamente en la formación del profesorado existen habilidades importantes que otros programas de formación han contemplado y que esta investigación ha considerado importante retomar para la creación del programa de formación docente entre las que se mencionan:

- Liderazgo
- trabajo en equipo
- comunicación asertiva

- Pensamiento crítico
- solución de problemas
- creatividad e innovación

Liderazgo: Goleman (2018) propone una definición de liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común, y que es un requisito básico para ser un buen líder, el conocimiento de uno mismo, en tres aspectos: ser conscientes de las propias emociones, la autoconfianza y la valoración adecuada de uno mismo.

También, el autor señala la importancia de desarrollar la capacidad de expresar inconformidades o divergencias sin agredir, es decir comunicación asertiva; la valoración de la diversidad como algo positivo en un equipo de trabajo y establecer redes eficaces.

En ese sentido, un profesor juega un papel fundamental en el proceso educativo, al ejercer un liderazgo que afecta positiva o negativamente a sus estudiantes de acuerdo con las características particulares y de alguna manera el tipo de liderazgo de este está vinculado a los resultados de aprendizaje. Hoy en día el liderazgo educativo creó escenarios nuevos en el que el cambio y la innovación son herramientas de transformación para el proceso de enseñanza aprendizaje, porque el docente cambia su papel de único poseedor del conocimiento a un rol activo que impacta en sus estudiantes convirtiéndolos en constructores de su propio aprendizaje (Acosta & Ponce, 2019).

Trabajo en equipo: para Durán (2018) es un número pequeño de personas con actividades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes de los que se responsabilizan.

El trabajo en equipo es una habilidad social que las empresas contratistas exigen por lo que las universidades deben realizar esfuerzos por implementar estrategias y actividades que les permitan a los estudiantes aprender a trabajar en equipo, potenciando las habilidades y destrezas individuales para lograr la consecución de metas como equipo, es decir las instituciones educativas deben apostar por la formación integral de los futuros profesionales.

Un estudio realizado por Sánchez y Nández (2022) demostró que el trabajo en equipo contribuye al fortalecimiento de otras habilidades sociales como el liderazgo, comunicación asertiva, resolución de problemas, y el pensamiento crítico, por lo que el trabajo en equipo como estrategia de enseñanza aprendizaje está fuertemente vinculada al fortalecimiento de las habilidades blandas.

Asertividad: Kelly (1982 citado en Pérez Guasco 2020) define asertividad como “la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo”.

La comunicación asertiva también se define como la forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad. Renny Yagosesky (citado en Pérez Guasco 2020).

Pensamiento crítico: Dewey (s.f citado en López 2020) lo define como un "examen activo, cuidadoso y persistente de toda creencia o conocimiento a la luz de sus fundamentos, así como las conclusiones que implica".

Solución de Problemas: Según Bados y García (2014) es un proceso cognitivo-afectivo-conductual mediante el cual una persona intenta identificar o descubrir una solución o respuesta de afrontamiento eficaz para un problema particular.

Creatividad e innovación: la creatividad se centra en la producción de ideas, conceptos o soluciones novedosas y la innovación es la puesta en práctica de estas ideas, conceptos o soluciones novedosas.

Como se puede ver la consciencia sobre las habilidades blandas como el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, y el liderazgo, en el caso de la docencia, permiten un mayor aprendizaje no solo de contenidos sino de competencias psicosociales, que son

generadas por un profesor accesible, comunicativo, innovador y líder; en este sentido, las investigaciones realizadas que se han consultado concuerdan con la problemática planteada, siendo la base científica para la estructuración de programas de desarrollo de habilidades blandas, porque un docente con esas características crea un clima de aula favorable al aprendizaje en donde todos se sienten acompañados y valorados, son tomados en cuenta y comprendidos en sus necesidades educativas particulares.

Sin embargo, el éxito o no del rol y la función de un profesor no siempre está asegurado, debido a que la mayoría de profesores, son profesionales que no disponen de herramientas de comunicación y de un bagaje de habilidades blandas puesto que no fueron parte de su formación profesional ni pedagógica (Naranjo, 2019). Por tanto, para el desarrollo de estas habilidades es necesario utilizar herramientas como metodologías activas que impliquen trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje por proyectos, pensamiento creativo entre otros.

Sin embargo, para Oyarzo Irribarra (2019) las acciones de los profesores están orientadas a conseguir el desarrollo de competencias, lo que implica desarrollar conocimientos, habilidades y valores, formando alumnos integrales que puedan desenvolverse en diversas situaciones, pero en la actualidad, estos estudiantes en proceso de formación, a través de sus experiencias de pasantías y práctica profesional han visualizado en las escuelas una enseñanza más bien tradicional, donde el estudiante es visto como una página en blanco que debe ser llenada con conocimientos, entregados por el docente, por lo tanto, no dejan espacio para el desarrollo de un pensamiento crítico, la resolución de problemas, las interacciones sociales en marcos de respeto, entre otras.

Por lo tanto, es determinante que el docente conozca sobre estrategias de enseñanza las que permiten trasladar el conocimiento, designar los medios idóneos para transmitir la información nueva con la finalidad de lograr el anhelado aprendizaje en su público objetivo así mismo, las estrategias de aprendizaje son los ejercicios que pone en marcha el pensamiento al enfrentarse al aprendizaje, son las herramientas que emplea el estudiante al resolver un problema o una tarea educativa y pueden ser de tres tipos: cognitivas, metacognitivas, afectivas motivacionales (Rosario Zárate 2023 p.47).

c) Estrategias didácticas para fomentar habilidades blandas de pensamiento crítico

Bailón, et. al (2024) mencionan que existen variedad de enfoques metodológicos, que incluyen desde métodos de enseñanza basados en problemas y casos, hasta técnicas reflexivas y aplicaciones tecnológicas, apoyando la premisa de que el desarrollo del pensamiento crítico es esencial y valioso en la formación y práctica dentro de las Ciencias de la Salud. En UNASA la mayoría de carreras son del área de la salud por lo que el desarrollo del pensamiento crítico es necesario que sea desarrollado durante la formación pues se requerirá en los entornos laborales en los que se deberán desenvolver.

Otras estrategias propuestas por Bailón et. al (2024) son la simulación que emerge como herramienta potente, demostrando su capacidad para mejorar el conocimiento, el pensamiento crítico y la toma de decisiones en contextos clínicos. Combinando aprendizaje autodirigido y técnicas de debriefing, resaltan la importancia de la práctica contextualizada en la educación médica. Por otro lado, el Aprendizaje Basado en Problemas y en Casos se revela como un enfoque efectivo para promover el análisis crítico, enfatizando la resolución de problemas y el razonamiento aplicado, habilidades cruciales en el ambiente clínico. El Método Socrático y los debates, como herramientas pedagógicas, promueve el análisis crítico, al alentar a los estudiantes a cuestionar sus propias creencias y expresar sus puntos de vista. De igual manera, los enfoques reflexivos y autodirigidos, incluyendo el uso de diarios y modelos de simulación, han demostrado su valor en el fomento del pensamiento crítico-reflexivo, potenciando la autopercepción y la confianza en las capacidades críticas de los estudiantes (p.13).

d) Estrategias didácticas para fomentar habilidades blandas de trabajo en equipo:

Parrales et. al (2025) manifiesta que la promoción de la formación de equipos de trabajo, es una metodología que permite, formar al estudiante en generar aprendizajes compartidos a través del diálogo de ideas, fomenta la comunicación, la participación y propicia la formación de hábitos de estudio. A su vez, ayuda al desarrollo de habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, la

creatividad, participación activa y la gestación de valores éticos apoyados en la solidaridad y apoyo mutuo.

La promoción de la formación de equipos de trabajo, es una metodología que permite, formar al estudiante en generar aprendizajes compartidos a través del diálogo de ideas, fomenta la comunicación, la participación y propicia la formación de hábitos de estudio.

Las estrategias que se proponen según Parrales et. al (2025) son estrategias cognitivas, estrategias metacognitivas, estrategias lúdicas, estrategias tecnológicas y estrategias socioafectivas.

e) Estrategias didácticas para fomentar habilidades blandas de resolución de problemas

Para Zepeda et. al. (2022) ante la falta de interés, confusión en los contenidos, dificultad para trabajar en equipo y para expresarse, comprender y aplicar los conocimientos de manera cotidiana y en diversos contextos, es necesario buscar métodos y recursos tecnológicos que promuevan el aprendizaje relacionado con las necesidades y en el contexto de los alumnos, aunque parezca trillado y en la realidad difícil de alcanzar. Para lograrlo, una forma es relacionar los contenidos y objetivos curriculares con actividades en donde el alumno sea el protagonista y el centro de atención a las necesidades de su entorno con la finalidad de mejorarlo, desarrollando habilidades y conocimientos como herramientas útiles para la vida personal, académica y profesional, así como en la participación en la solución de problemas sociales en escenarios reales, por tanto, uno de los principales retos del profesorado es adoptar metodologías activas que favorezcan la motivación e implicación de los estudiantes como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación (p.2).

f) Estrategias didácticas para fomentar habilidades blandas de liderazgo

Un estudio realizado por Núñez y Villalobos (2023) sobre liderazgo demostró que las estrategias implementadas, como el aprendizaje basado en proyectos, el uso de tecnologías asistivas y las actividades extracurriculares, fomentaron significativamente la autoconfianza, la

autonomía y el liderazgo. Estas adaptaciones se aplicaron exitosamente en niveles educativos primario, secundario, especial y superior, con impactos positivos en el desarrollo de roles activos en los estudiantes. Se concluye que las adaptaciones curriculares, diseñadas estratégicamente, no solo promueven la inclusión, sino que también fortalecen el liderazgo en estudiantes con habilidades diferentes, contribuyendo a entornos educativos más inclusivos y equitativos.

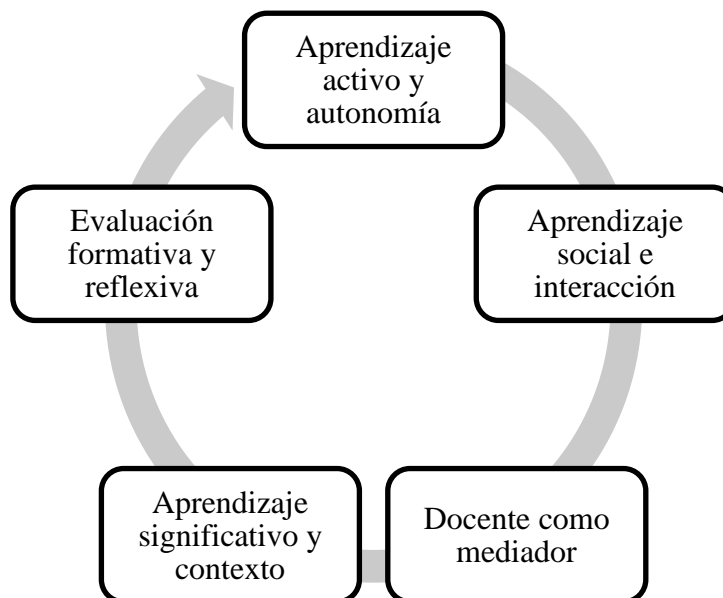
g) Corriente constructivista y su papel en el fortalecimiento de las habilidades blandas

El constructivismo sostiene que el aprendizaje se construye a partir de las experiencias previas de los estudiantes por lo tanto fortalece habilidades como autonomía, pensamiento crítico y toma de decisiones. Vygotsky destaca la importancia de la interacción social, ya que, al trabajar en equipo se desarrollan a su vez habilidades de trabajo colaborativo, resolución de conflictos y comunicación efectiva.

En el constructivismo se concibe al profesor como un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje por lo que se fortalece la autoconfianza y la autorrealización, asimismo, al relacionar los contenidos con la realidad y la vida cotidiana ocurre el denominado “aprendizaje significativo” que es aquel en el cual el estudiante asimila el conocimiento, lo internaliza y se apropia de él al encontrarle un sentido para la vida, con ello se fortalece la creatividad, motivación y adaptabilidad. De igual manera, el constructivismo al promover la autoevaluación como herramienta de evaluación formativa, fortalece la inteligencia emocional, ética etc.

Figura 3

Aporte del constructivismo en la aplicación de habilidades blandas



Nota: Elaboración propia.

2.4. Marco Contextual

Según Moreno et. al. (2022) las habilidades blandas son actualmente uno de los conceptos de mayor interés en diferentes disciplinas científicas y académicas, debido a su impacto en múltiples procesos individuales, sociales, políticos y culturales. En la actualidad se encuentran, entre los criterios que las empresas han enfocado sus procesos de selección, contratación y capacitación de personal, reconociendo que, a partir de ellas, se puede mejorar el clima organizacional y en algunas situaciones llegar a incrementar la productividad.

Igualmente, las instituciones de educación superior buscan ofrecer a los estudiantes las mejores herramientas para incursionar en el mundo laboral, evidenciando así, la necesidad que se tiene de fomentar dichas habilidades desde el inicio de la formación profesional, en paralelo a las competencias técnicas necesarias para el desempeño de cualquier disciplina.

Para Sarmiento (2023) las competencias blandas en los últimos tiempos han adquirido gran relevancia, esto se reconoce por la necesidad de formar a las personas íntegramente y con un alto nivel de comunicación para que se desarrollen de excelente manera en redes sociales y otras

tecnologías dentro de un entorno de constante intercambio de datos, información y conocimiento. De allí que, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación “UNESCO” (2007), adquirir habilidades blandas influye en el éxito laboral.

En este contexto, se destaca la necesidad de que en las instituciones educativas se cuente con personal que, además de la formación académica, posean habilidades socioemocionales como paciencia, tolerancia y capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios; de igual forma, que sepan administrar el estrés y comunicarse. Esto refleja la importancia que tiene el desarrollo de estas habilidades en las aulas y aún más fortalecer en los profesores que estarán al frente de los estudiantes dichas competencias como parte de la calidad académica.

Entre los lineamientos legales establecidos sobre el tema en El Salvador, el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología ha comenzado a solicitar que se incorporen como ejes transversales a través del desarrollo de los programas de asignaturas. Para poder medir la calidad y pertinencia de los contenidos se hace necesario dejarlos de forma explícita como contenidos de las asignaturas.

Como parte de la innovación y a iniciativa de algunas instituciones de educación superior se brindan asignaturas como *Ámbito Profesional* en la cual se fortalecen las habilidades, en el caso de los profesores se diseñan programas de formación continua con financiamiento de la misma IES y también se desarrollan programas de fortalecimiento de habilidades blandas en los estudiantes egresados que pronto saldrán al mercado laboral en la cual deberán poner en práctica dichas competencias.

Uno de los desafíos a los que nos enfrentamos como país es incorporar a través del currículo en todas las asignaturas metodologías que puedan reforzar las habilidades blandas de los futuros profesionales, es decir que no sea iniciativa de las instituciones de educación superior, más bien que se deje establecido como un eje transversal y de cumplimiento normativo. Otro lineamiento importante de implementar, es establecer programas de formación permanente para profesores quienes son los que están al frente en el desarrollo de las asignaturas, debido a que, una limitación del proceso, puede ser el no tener profesores que hayan sido formados en este rubro por lo tanto

se debe comenzar a trabajar con este sector antes de incorporarlo como contenidos o metodologías en el aula. Un aspecto en contra es que actualmente sigue siendo una iniciativa de cada institución.

Al revisar datos de otras investigaciones y artículos, se ha demostrado que los profesores o estudiantes que han participado de programas de formación de habilidades blandas tienen mejores competencias y habilidades para la vida y por ende mejores oportunidades laborales, tanto así, que hoy en día existen muchas empresas que le están dando más prioridad a las habilidades blandas que a los conocimientos o competencias duras. Por lo tanto, el impacto que causa en la sociedad y economía de un país es relevante.

El proceso de enseñanza–aprendizaje debe contribuir a la formación integral del estudiante y para ello debe orientarse un currículo que vincule el conocimiento (saber hacer), los sentimientos, las emociones (saber ser) de modo que fomenten las relaciones personales que les permita una buena convivencia y por consiguiente la participación efectiva en el desarrollo de la sociedad (Marrero, Mohamed y Xifra, (2018, citado en Moreno Murcia, 2021).

En el marco de las experiencias exitosas en la formación de habilidades blandas en escenarios de educación superior, profesores, académicos e investigadores, resaltan diferentes estrategias lúdico pedagógicas, que han sido funcionales y pertinentes a la hora de llevar a cabo la formación, el desarrollo y la consolidación de estas competencias en el estudiantado. Consecuentemente, las habilidades blandas son necesarias para realizar el trabajo de una manera más eficaz, y desarrollarlas no solo requiere el interés de aplicarlas, sino también un trabajo interior y acompañamiento por personas capacitadas.

En un mundo globalizado donde la tecnología está muy avanzada se corre el riesgo de formar profesionales con muchas habilidades duras y descuidar las habilidades blandas, como lo han hecho en el sistema educativo por muchos años enfocándose a los conocimientos y procedimientos y descuidando la parte humana de las habilidades blandas que hoy en día se requieren para el buen desempeño laboral en cualquier tipo de empleo.

En esta cuarta revolución industrial, las habilidades blandas son tan importantes como el nivel de formación de un individuo. Por lo tanto, estar formados en habilidades blandas o

habilidades para la vida ayudará a conseguir mejores puestos de trabajo y esto en consecuencia tiene repercusión en la economía de las familias, de la sociedad y del país. Hoy en día las empresas están valorando la contratación de profesionales que tienen desarrolladas las habilidades blandas.

Ha cambiado la forma de comunicarnos, y también de informarnos. La vida va muy deprisa. En ocasiones, y en este ambiente cambiante e inestable marcado por la aparición de nuevos partidos y nuevos problemas, hay que tomar decisiones sobre la marcha, azuzados por la opinión pública y por las redes sociales.

2.5. Marco Legal y Normativo

En la actualidad, se hace cada vez más necesario indagar sobre las habilidades blandas que poseen los profesores quienes son los formadores de los futuros profesionales pues las empresas requieren que estas habilidades sean palpables en los empleados del futuro para un mejor desempeño. La educación tiene como objetivo desarrollar el carácter integral de la personalidad en su dimensión social, espiritual y moral. Esta integridad permite pensar en la formación de habilidades y destrezas para la vida y para que esto sea posible los profesores deben reforzar sus habilidades para poder implementar estrategias en el aula (Constitución de la República de El Salvador, 1983, p.11).

Por su parte en la Ley de Educación Superior de El Salvador vigente, (1995) se expresa que se debe desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia; y también se menciona que se deben equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país; con lo cual otorga libertad de cátedra a las instituciones públicas y privadas para que puedan planificar el currículo orientado a una educación superior integral que fortalezca conocimientos, habilidades y destrezas que posteriormente se pongan en práctica en los entornos laborales (Ley de Educación Superior 2017, p. 2) .

Es importante mencionar que la Educación Superior se rige por una Ley Especial y tiene los objetivos siguientes: formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad; y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal (Ley de Educación Superior 2017, p.6).

Asimismo, en el capítulo de educación de adultos se detalla que normalmente para las personas cuyas edades no comprendan a la población apta para la educación obligatoria se mantendrán programas supletorios de educación formal, así como programas de educación no formal tendientes a la capacitación laboral. (Ley de Educación Superior, 2017, p. 7). Bajo esta perspectiva se debe aclarar que las instituciones de Educación Superior deben diseñar programas de formación continua para profesores que puedan fortalecer sus habilidades y competencias que les permitan enfrentar los retos y desafíos de la educación superior. y con ello contribuir a la formación de los futuros profesionales integrales.

Lo anterior se refiere a la educación formal, en el caso de la Educación No Formal que es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la Educación Formal; esta deberá ser sistemática y responder a necesidades de corto plazo de las personas y la sociedad. (Ley de Educación Superior, 2017 p.9). Con lo cual cada IES determina en qué áreas debe reforzar al personal docente para que pueda cumplir sus funciones de docencia, investigación y proyección social de manera oportuna. Por lo tanto, con la presente investigación se dará una respuesta a este eje estratégico institucional.

Durante el desarrollo de la investigación se cuidó responsablemente la integridad de los participantes, se notificó verbalmente a cada uno que se mantendría la confidencialidad de cada persona, en el sentido que la encuesta fué anónima, los resultados de la investigación se utilizarán de forma responsable para ser publicados como parte de la tesis doctoral cuidando y respetando los derechos humanos de cada docente que forme parte del estudio.

CAPÍTULO III. Fundamentos Metodológicos y resultados de la Investigación

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Falta de un programa de formación continua en habilidades blandas para los profesores a tiempo completo	¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades blandas de los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana de El Salvador?	Diseñar un Programa de formación continua en habilidades blandas para los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Identificar que metodologías utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa para la</p>	Supuesto de investigación: El diseño de un programa educativo para la formación continua fortalece las habilidades blandas de los docentes a tiempo completo de la Universidad Autónoma de	Variable independiente: Habilidades blandas	Según Olmedo, R, et.al (2023) las habilidades "blandas" son aquellas que se basan en cómo se comportan las personas y provienen de rasgos de personalidad, rasgos de carácter, valores y creencias.	Habilidad social	<p>Liderazgo</p> <p>Capacidad para trabajar en equipo</p> <p>Correcta gestión del tiempo</p> <p>Compromiso habilidad de comunicación</p> <p>Tolerancia</p> <p>capacidad de análisis personal</p>

formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo	Santa Ana	Variable dependiente: Formación continua en los docentes	Según Flores, N, (2023). La formación continua es un proceso que posibilita la actualización científica, teórico-metodológica y tecnológica de los docentes y contribuye a mejorar el sistema de enseñanza dado que la profesionalización permite el desarrollo integral tanto en lo cognitivo, como en lo procedimental, lo personal y lo laboral, convirtiéndose en un proceso sistémico que incide positivamente en sus competencias profesionales y sociales.	Resolución de problemas Inteligencia emocional Profesorados licenciaturas Maestrías Cursos, Programas talleres, Diplomados Formación docente formal (institucionalizada) Formación docente informal (comunidades, líderes conocimientos cotidianos, fortalecimiento de competencias)
Objetivo específico 3				
Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana				

Nota: Esta tabla contiene la operacionalización de variables de la investigación. Fuente elaboración propia

3.2. Diseño Metodológico

Se presenta el sistema de métodos y técnicas seleccionados los cuales se han combinado de forma lógica garantizando que la investigación tenga el rigor científico.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La presente investigación se desarrolló bajo el marco del paradigma sociocrítico y el interpretativo. “El paradigma sociocrítico considera la simbiosis entre la teoría y la práctica. El cual se genera de una crítica a la racionalidad instrumental y teórica del paradigma positivista o comúnmente llamado científico, y presenta una realidad sustantiva que incluye los valores, los juicios e intereses de las comunidades y los involucrados” (Loza, et. al. 2020).

El paradigma sociocrítico permitió hacer un análisis crítico del fenómeno social educativo sobre el uso de técnicas, estrategias y metodologías que los profesores de la Universidad Autónoma de Santa Ana utilizan para el fortalecimiento de las habilidades blandas en sus estudiantes. Y el paradigma interpretativo se utilizó en las entrevistas a expertos al hacer una descripción detallada de las experiencias y conocimientos de los especialistas entrevistados sobre los elementos teóricos que debe tener un programa de formación continua en habilidades blandas. Debido a que este tipo de paradigma enfoca sus intereses en acciones humanas y la práctica social (Reyes, 2025).

En cuanto al método de investigación, seleccionado para el desarrollo de esta investigación se decidió por el enfoque mixto o integrativo que hace uso de métodos cualitativos y métodos cuantitativos para el cumplimiento de los objetivos. Según (Johnson y Onwuegbuzie 2007 citado en Medina et.al., 2023), la investigación mixta se define como "el tipo de investigación en el que se recopilan, analizan y combina datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o serie de estudios para responder a las preguntas de investigación”.

Para Hernández Sampieri (2014) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell y Creswell, 2018 y Lieber y Weisner, 2010, Sampieri 2014).

Por su parte, Hernández (2014) hace referencia a la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, dándoles el mismo peso. En tal sentido, el procedimiento que se seleccionó para la recopilación de datos fué un estudio transformativo secuencial la primera etapa cuantitativa consistió en demostrar el supuesto de investigación para lo que se utilizó la técnica de la encuesta, y el instrumento del cuestionario para recolección de datos numéricos que evidencian la frecuencia estadística y comparación de datos entre variables con respecto al objetivo específico número uno identificar qué metodologías utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.

El Modelo de análisis utilizado para el tratamiento de los datos fue el modelo transformativo secuencial de una investigación de tipo mixto o integrativa, este diseño incluye dos etapas de recolección de los datos. La prioridad y fase inicial puede ser la cuantitativa o la cualitativa, o bien, otorgarles a ambas la misma importancia y comenzar por alguna de ellas. Los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación. Este método es conocido también como estrategia concurrente de triangulación DITRAS que tiene como propósito central servir a la perspectiva teórica del investigador y en ambas fases este debe tomar en cuenta las opiniones y voces de todos los participantes y a los grupos que representan.

Una finalidad del diseño es emplear los métodos que pueden ser más útiles para la perspectiva teórica. En este diseño se pueden incluir diversos abordajes e involucrar con mayor profundidad a los participantes o entender el fenómeno sobre la base de uno o más marcos de

referencia. Las variaciones del diseño se definen más bien por la multiplicidad de perspectivas teóricas que de métodos.

Para Medina et.al (2023) las características clave del método mixto incluyen:

- a) Integración de datos: En el método mixto, se recolectan y analizan datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o secuencial, los datos se integran para obtener una visión holística del fenómeno en estudio.
- b) Triangulación: La triangulación es un principio clave en el método mixto, que implica comparar y contrastar los resultados obtenidos de diferentes fuentes y métodos para validar y enriquecer la comprensión de los fenómenos.
- c) Complementariedad: El método mixto busca complementar los hallazgos y las perspectivas de los enfoques cuantitativo y cualitativo, buscando una convergencia de resultados y una comprensión más completa y contextualizada de los fenómenos.
- d) Diseño de investigación mixta: El método mixto requiere un diseño de investigación adecuado, que puede ser secuencial, concurrente o transformacional, dependiendo de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio.

La investigación es de tipo descriptiva y se seleccionó un enfoque metodológico mixto, específicamente el diseño explicativo secuencial. De acuerdo a este diseño en una primera fase se recopilan y analizan datos cuantitativos con el propósito de describir y explicar las diferentes metodologías que utilizan los profesores para reforzar las habilidades blandas en sus estudiantes, así como los elementos teóricos metodológicos que configurarán el programa de formación continua; posteriormente, en una segunda fase, se recogen datos cualitativos con expertos en la temática que permiten profundizar y explicar los resultados obtenidos en la etapa cuantitativa.

Asimismo, la presente investigación es transversal porque se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y su incidencia en un momento determinado como una fotografía (Hernández Sampieri, 2013 p.54).

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En toda investigación es necesario la obtención de datos, siendo un paso fundamental para tener éxito en la obtención de resultados, por lo que los métodos y las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación (Hernández & Duana, 2020).

El método que se seleccionó para el desarrollo de la investigación fue el método mixto que según Hernández (2014) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Las técnicas de recolección de datos utilizados en el estudio fueron la entrevista y la encuesta; la entrevista según Hernández (2014) “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema Janesick, (1998, citado en Hernández 2014). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011, Hernández 2014). En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u

obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández, 2014 p. 403).

Por su parte, en la técnica de la encuesta se utilizó el instrumento del cuestionario para recolectar los datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009 & Hernández 2014).

Según Hernández (2014) los pasos para el diseño de instrumentos de recolección de información son las siguientes: redefiniciones fundamentales, revisión enfocada de la literatura en los instrumentos pertinentes, identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores, toma de decisiones claves, construcción del instrumento, prueba piloto, elaboración de la versión final del instrumento y sus procedimientos de aplicación, entrenamiento del personal que pasará los instrumentos, autorización para pasar el instrumento y la administración del instrumento.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

En este apartado se describe cada uno de los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos, el cual se eligió tomando en cuenta el tipo de enfoque y diseño de la investigación y de acuerdo a los objetivos planteados.

En la técnica de la entrevista semiestructurada el instrumento fue un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, el cual se dirigió a expertos en el tema véase (**Anexo 3**) Entrevista estructurada a expertos sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para profesores universitarios; además, se utilizó la encuesta a profesores universitarios y el instrumento un cuestionario de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple véase (**Anexo 6**) Encuesta a profesores universitarios.

3.2.3.1 Encuesta con instrumento de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

Una encuesta se define como un conjunto de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra de individuos para obtener información sobre sus opiniones, actitudes, comportamientos o características. (Sampieri, 2006. p.310). En el enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario el cuál contenía una serie de preguntas cerradas en su mayoría, y otras de opción múltiple y abiertas.

Con la encuesta se dio respuesta al objetivo número uno: identificar las habilidades blandas necesarias en los profesores a tiempo completo de UNASA para el diseño del programa de un programa de formación continua, el cual deberá incluir las metodologías y estrategias que los profesores deben utilizar para fortalecer el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el liderazgo en sus estudiantes.

Los resultados obtenidos permitieron mostrar evidencias sobre la necesidad que se tiene en la institución de diseñar e implementar un programa de formación en habilidades blandas para los profesores a tiempo completo de la universidad.

3.2.3.2 Entrevista semi estructurada con instrumento guion de preguntas

La entrevista se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra el entrevistado u otras (entrevistados) (Hernández Sampieri 2006, p. 597).

En la entrevista: se realizaron una serie de preguntas a expertos en la temática sobre habilidades blandas, a través de un guión de preguntas previamente establecidas y validadas esta se abordó de forma virtual y cada entrevista fue grabada para posteriormente transcribir las respuestas y diseñar las tablas para la codificación y categorización de la información brindada por cada uno de los expertos, esta entrevista fué de utilidad para abordar el segundo objetivo de la investigación: presentar los elementos que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

Tamayo (2003) define la población como un conjunto conformado por unidades de análisis que componen un fenómeno de indagación. Por otra parte, es a partir de la población cuantificada que se define la muestra y en caso no se pueda calcular cada unidad de análisis, se estima como representativa a la población.

La población total estuvo conformada por 40 profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana y la muestra se seleccionó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Al muestreo no probabilístico, según Hernández, et al., (2014) también se le denomina muestras dirigidas, ya que la elección de individuos no se basa en principios estadísticamente representativos; por el contrario, es guiada por las propias particularidades de la investigación.

De igual forma, la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, sean participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición es importante aclarar que para esta investigación la muestra correspondió a la misma población, y las unidades de análisis fueron los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana.

Para la selección de la muestra se consideraron factores de inclusión y exclusión los factores de inclusión que se tomaron en cuenta fueron: profesores que trabajaban en la Universidad Autónoma de Santa Ana, con un contrato a tiempo completo y profesores que estuvieran impartiendo clase en el período académico en que se desarrolló la recolección de la información.

En cuanto a los factores de exclusión se consideraron: profesores que no tenían un contrato a tiempo completo en la universidad, profesores que no estaban impartiendo clase en el ciclo académico en el que se desarrolló la investigación y aquellos que por algún motivo no pudieran responder la encuesta (en este caso fueron tres profesores los que no participaron) reportando datos de un total de 37 profesores a tiempo completo.

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde)

El trabajo de campo se dividió en diferentes fases:

- a) Elaboración de instrumentos: se eligió una encuesta para los profesores (análisis cuantitativo) y la entrevista semiestructurada a expertos, (análisis cualitativo) se revisó el contenido de ambos instrumentos y su relación con las variables.

- b) Validación de instrumentos : para la validación, la efectividad y validez de los instrumentos de la investigación la entrevista pasó por la revisión del asesor de tesis doctoral y un especialista en habilidades blandas quien validó el contenido de las preguntas y su coherencia con los objetivos que se pretendían alcanzar; además, como validación se corrigió la redacción de preguntas, aspectos de forma, como el no uso de negrita en los objetivos incorporaron otras preguntas que no estaban consideradas y que darían respuesta a los objetivos y al supuesto de la investigación. Para el caso de la encuesta se pasó el instrumento a una muestra de 20 profesores hora clase que respondieron el cuestionario como prueba piloto, esta prueba se pasó a través de Google forms y permitió realizar algunos cambios importantes en preguntas y orientarlo sólo a 4 habilidades blandas en específico y no a todas como está el primer instrumento, además las preguntas estaban muy generales y no cumplían con los objetivos planteados por lo que esta prueba fué clave para diseñar una más orientada a las habilidades blandas que se quieren fortalecer en los profesores de la universidad ver anexo 2. primer instrumento elaborado y anexo 3. instrumento actualizado.

Para la validación se procedió según cronograma establecido. (**Ver anexo 5**). El proceso de validación de los instrumentos de recolección de datos, se realizó según el siguiente detalle: para el caso de la entrevista se solicitó la revisión y validación a dos expertos en la temática de habilidades blandas, dos profesionales del área de psicología quienes además han diseñado programas de formación en el tema; en el caso de la encuesta se hizo una prueba piloto en la cual participaron profesores horas clase para ello se diseñó el instrumento a través de Google forms (**Ver anexo 2**) y se les solicitó a una muestra de apropiadamente 30 profesores

participaran de esta prueba en la que se habían considerado casi todas las habilidades blandas por lo que a través de esta se pudo seleccionar posteriormente cuatro habilidades blandas, las más necesarias en la práctica educativa y en coherencia con los objetivos de la investigación. Posteriormente se procedió a reestructurar el instrumento tomando en cuenta el trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y pensamiento crítico fue revisado y aprobado por el asesor y luego se planificó la administración de los instrumentos ya validados para ello se pasó un consentimiento informado a los profesores que serían parte de la investigación. (**Ver anexo 8**).

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

La encuesta se pasó a 40 profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana a través de un cuestionario en Google forms (**Ver anexo 6**) se dió una semana para responder y posteriormente se cerró el cuestionario, tres profesores no pudieron responder por situaciones personales por lo que al final se recogió información de 37 profesores, simultáneamente se programaron las entrevistas a expertos (**Ver anexo 3**) a través de una guía de preguntas éstas se realizaron de forma virtual, cada entrevista tuvo una duración de 1 hora aproximadamente y fueron grabadas con autorización previa de los especialistas.

3.3.2. Procesamiento de la información

El proceso para la recopilación de datos consistió en varias etapas:

- a) Recolección de información, a través de encuesta y entrevista, la información fué recopilada entre los meses marzo y abril asegurando que fuera un proceso transparente y eficiente.
- b) Organización de la información, se sistematizó la información de acuerdo a la naturaleza de cada instrumento lo que permitió ordenar y codificar los datos de acuerdo a las variables sustentadas en el marco teórico.
- c) Análisis de información, el análisis se realizó a través de un enfoque mixto donde tanto el análisis cualitativo y cuantitativo tienen igual importancia y relevancia en el diagnóstico.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En un enfoque mixto, la redacción debe distinguir entre los resultados cualitativos y cuantitativos, explicando cómo cada conjunto de resultados contribuye al entendimiento global del problema. La consistencia en la redacción fortalece la transparencia y reproducibilidad del estudio, y que otros investigadores puedan seguir y evaluar los procedimientos utilizados.

A continuación, se detalla el procedimiento para el análisis de los resultados: Un paso importante fue la preparación de datos en el caso del análisis cuantitativo se organizó y limpió los datos para ello se ingresaron a través de Google forms obteniendo las frecuencias por pregunta, para el caso de las preguntas cerradas y para las preguntas abiertas se realizó una categorización para su obtención. De igual forma se procedió a elaborar tablas dinámicas con la información obtenida, todo ello para asegurar que los datos estuvieran visualizados correctamente e identificados y se pudieran relacionar las preguntas.

Posteriormente, se realizó un análisis de cada tabla tomando como referencia el marco teórico y conceptual para describir el comportamiento de la muestra (análisis descriptivo). Para los datos cualitativos se transcribieron las entrevistas con precisión de forma descriptiva utilizando códigos para identificar a los expertos, se leyó y se revisó la información para familiarizarse con su contenido.

El Análisis de datos cualitativos se realizó a través de la codificación y categorización para lo cual se identificaron y etiquetaron fragmentos de datos que representaban las ideas o temas importantes. Asimismo, se agruparon las categorías en temas más amplios de acuerdo a las semejanzas y diferencias mostradas en las respuestas con el objetivo de reflejar patrones y tendencias en los datos, para finalmente hacer el análisis temático o de contenido examinando los temas para extraer significados y comprender el contexto y la profundidad del fenómeno estudiado.

Otro procedimiento importante fue la integración de datos para ello se comparó y contrastaron las variables de los resultados cuantitativos y cualitativos para identificar

convergencias y divergencias. Se realizó la combinación de resultados y la integración de los datos para responder a las preguntas de investigación de manera más completa, utilizando métodos como matrices conjuntas, representaciones gráficas y otros. Posteriormente, se desarrolló una interpretación conjunta (triangulación) para explicar cómo se complementan y enriquecen mutuamente los resultados de ambos métodos. (Interpretación integradora).

Finalmente, posterior a la interpretación se extrajeron conclusiones, este procedimiento para el análisis de datos mixtos ayudó a obtener una comprensión más rica y profunda del fenómeno estudiado, aprovechando las fortalezas de ambos enfoques metodológicos por lo cual se consideró el más apropiado para abordar esta investigación.

3.5 Redacción de Resultados y discusión

Se presenta la información procesada mediante las técnicas de procesamiento de información, acá se identifica y redacta las principales tendencias y/o regularidades manifiestas en los datos obtenidos, para posteriormente realizar una contrastación de la información obtenida en relación con las posiciones teóricas referenciales manejadas que permiten llegar a conclusiones sobre el estado del problema de investigación en el contexto territorial donde se han aplicado los instrumentos desde la población y/o muestra.

3.5.1. Análisis de Resultados obtenidos de encuesta a profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana. (diagnóstico).

Objetivo específico 1

Identificar que metodologías utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.

Parte I Datos Generales

Tabla 4*Facultad en la que imparte clase*

1- ¿En qué facultad imparte clases?	Frecuencia
Facultad de Ciencias de la Salud	26
Facultad de Ciencias Sociales	11
Suma total	37

Nota: la mayoría de profesores imparten clases en la facultad de Ciencias de la Salud esta tendencia es porque la universidad posee siete carreras de la salud y tres del área social.

Tabla 5*Años de experiencia como docente*

2- ¿Cuántos años tiene de experiencia como docente?	Frecuencia
Menos de 5 años	6
Más de 10 años	11
de 5 a 10 años	19
Comenzando este año como asesor docente	1
Suma total	37

Nota: la mayoría de profesores encuestados tienen de 5 a 10 años de impartir clases lo que sugiere que tienen mayor conocimiento y experiencia en el uso de estrategias, aunque no necesariamente para fortalecer las habilidades blandas.

Tabla 6*Importancia del trabajo en equipo para el profesor*

<i>3- ¿Qué tan importante considera que es fortalecer el trabajo en equipo en sus estudiantes?</i>	Frecuencia
Muy importante	37
Suma total	37

Nota: todos los profesores encuestados reconocen la importancia de desarrollar el trabajo en equipo con sus estudiantes. El trabajo en equipo es una de las habilidades blandas más indispensables en la vida laboral por lo tanto el docente debe incluir dentro de su sistema de evaluación actividades que fomenten el trabajo colaborativo entre todos lo que es relevante para la inserción laboral.

Tabla 7*Metodologías para fortalecer el trabajo en equipo*

<i>4- ¿Metodologías o estrategias utilizadas por los profesores para fortalecer el trabajo en equipo en el aula?</i>	Frecuencia
Debates en equipo	11
Técnica de tutoría entre compañeros	6
Dinámicas de grupos o juegos colaborativos	23
Resolución de problemas	21
Proyectos grupales	19
Aprendizaje basado en proyectos (ABP)	10
Elaboración de tareas con base a técnicas de estudio	1

Todas las anteriores	1
Suma total	71

Nota: la estrategia que más utilizan los profesores para fortalecer el trabajo en equipo son las dinámicas de grupos o juegos colaborativos, seguido de la metodología para la resolución de problemas y proyectos grupales y debates en equipo lo que coincide con la respuesta de la mayoría de profesores de reconocer el trabajo en equipo como prioritario.

Tabla 8

Frecuencia en la implementación del trabajo en equipo

<i>5- ¿Con qué frecuencia implementa actividades de trabajo en equipo en sus clases?</i>	Frecuencia
A veces	2
Frecuentemente	23
Siempre	12
Suma total	37

Nota: Sólo 12 profesores de 37 encuestados siempre implementa trabajo en equipo lo que difiere en cierta medida con lo expresado en la pregunta sobre las estrategias que utilizan y la

importancia de fortalecer esta habilidad en los estudiantes donde todos respondieron que era importante.

Tabla 9

Desafíos de los estudiantes al trabajar en equipo

<i>6- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los estudiantes al trabajar en equipo?</i>	Frecuencia
Diferencia de caracteres y control de emociones	3
Falta de colaboración y participación	6
Grupos grandes	3
Acumulación de horas por carga académica	1
La responsabilidad de trabajar con estudiantes que no son de su círculo	13
Diferencia de pensamientos	2
Falta de liderazgo	2
Organización del tiempo y virtualidad	2
Organización y toma de decisiones	5
Suma total	37

Nota: Uno de los mayores retos que consideran los profesores enfrentan al dejar actividades para trabajar en equipo es la responsabilidad para que los estudiantes quieran trabajar con compañeros que no son de su círculo de amigos, esto se convierte en una barrera de trabajo para fortalecer esta habilidad durante las clases.

Análisis parte I. Trabajo en equipo:

En la tabla 6 se observa que todos los profesores consideran importante fortalecer el trabajo en equipo, lo cual refleja una visión clara sobre la necesidad de formar estudiantes

colaborativos. Asimismo, en la tabla 7 se denota que, las estrategias más usadas son dinámicas de grupo, resolución de problemas, proyectos grupales y debates, lo cual coincide con la importancia que se le da al trabajo en equipo.

Sin embargo, en la tabla 8 se observa una brecha importante: solo 23 profesores de 37 lo implementan frecuentemente, por lo que se puede analizar que, aunque se reconoce su importancia, no todos lo aplican en clase y en la tabla 9, se muestra que uno de los principales desafíos que enfrentan los profesores en el aula es que los estudiantes prefieren trabajar con amigos, lo que afecta la integración y distribución de responsabilidades. Por lo tanto, aunque hay una alta valoración de lo que representa el trabajo en equipo, no existe una frecuencia en su aplicación y además se requiere reforzar el manejo de diferentes dinámicas y estrategias lo que impide una implementación y desarrollo pleno de estas habilidades durante las clases.

Análisis Parte II Pensamiento crítico

Tabla 10

Importancia del desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes

7- ¿Qué tan importante considera el desarrollo del pensamiento crítico en sus estudiantes?	Frecuencia
Muy importante	37
Suma total	37

Nota: todos los profesores encuestados consideran muy importante que los estudiantes desarrollen el pensamiento crítico lo que refleja el compromiso para abordar estrategias y técnicas que fomenten esta habilidad en el aula.

Tabla 11

Estrategias que utilizan los profesores para el fomento del pensamiento crítico

<i>8- ¿Qué estrategias utilizan los profesores para fomentar el pensamiento crítico en el aula?</i>	Frecuencia
Preguntas abiertas y discusión socrática	20
Resolución de estudios de caso	27
Análisis de texto o situaciones complejas	14
Evaluación crítica de fuentes de información	6
Creación de estrategias según el entorno competitivo de la empresa	1
Preguntas abiertas y discusión socrática	1
Selección de procedimientos apropiados de acuerdo a las características de los microorganismos	1
Todas las anteriores	1
Suma total	71

Nota: La resolución de estudios de caso, las preguntas abiertas y discusión socrática, discusiones y análisis de texto figuran entre las estrategias que más utilizan los profesores para fomentar el pensamiento crítico en sus estudiantes en el aula.

Tabla 12

Actividades de evaluación para fomentar el pensamiento crítico en el aula

<i>9- ¿Qué actividades evaluativas utilizan los profesores para fomentar el pensamiento crítico en el aula?</i>	Frecuencia
Ensayos argumentativos	3
Presentaciones orales con análisis crítico	8

Resolución de problemas o dilemas	16
Evaluaciones con preguntas abiertas	6
Análisis de rutinas y técnicas	1
Presentación y defensa de las estrategias, acompañadas de ciertos argumentos	1
Asignaciones de casos reales simulados en los que tiene que proponer soluciones gráficas	1
Todas las anteriores	1
Suma total	37

Nota: La resolución de problemas o dilemas, seguido de las presentaciones orales y evaluaciones con preguntas abiertas son las actividades de evaluación que los profesores manifiestan utilizar para fomentar el pensamiento crítico en sus estudiantes.

Análisis parte II. Pensamiento crítico:

En la tabla 10, los 37 profesores consideraron muy importante desarrollar esta habilidad y en la tabla 10 se evidencia que 27 profesores de los 37 utilizan estrategias como estudios de caso, 20 preguntas abiertas y discusión socráticas y 14 análisis crítico, los que se consideran más adecuados para fomentar el pensamiento crítico y reflexivo. Pero también hay profesores que no están utilizando estas estrategias sino otras que probablemente no sean tan efectivas para fomentar esta habilidad. Así mismo, en la tabla 12 se muestra que sólo 16 profesores realizan evaluaciones para la resolución de problemas o dilemas, 8 profesores evalúan a través de presentaciones orales y preguntas abiertas las cuáles muestran coherencia con un enfoque de evaluación crítica.

En cuanto a esta habilidad blanda se puede observar una coherencia entre la importancia que se le atribuye por parte de los profesores y su aplicación, sin embargo, falta concretar más las estrategias y elegir las más idóneas para reforzar esta habilidad. Esto sugiere que los

profesores necesitan formación para poder elegir las estrategias idóneas que potencien la formación de las habilidades de pensamiento crítico en sus estudiantes.

Parte III. Resolución de problemas

Tabla 13

Relevancia de la resolución de problemas en el aula

<i>10- ¿Qué tan relevante considera enseñar habilidades de resolución de problemas a sus estudiantes?</i>	Frecuencia
Muy relevante	36
Relevante	1
Suma total	37

Nota: para 36 de los profesores es muy relevante enseñar habilidades para fomentar la resolución de problemas a los estudiantes.

Tabla 14

Metodología para el desarrollo de la resolución de problemas

<i>11- ¿Metodologías utilizadas para desarrollar la capacidad de resolución de problemas de sus estudiantes?</i>	Frecuencia
Aprendizaje basado en problemas	15
Juegos de roles o simulaciones	17
Proyectos interdisciplinarios	3
Resolución de problemas en casos prácticos	28
Juego de rol o simulaciones y resolución de problemas en casos prácticos	1
Suma total	64

Nota: La resolución de problemas en casos prácticos seguido de juego de roles o simulaciones es son de las metodologías más utilizadas por los profesores.

Tabla 15

Frecuencia de actividades para la resolución de problemas en clase

12- ¿Con qué frecuencia implementa actividades de resolución de problemas en sus clases?	Frecuencia
A veces	6
Frecuentemente	22
Rara vez	1
Siempre	8
Suma total	37

Nota: La mayoría de profesores implementa frecuentemente actividades de resolución de problemas en sus clases.

Parte III. Análisis resolución de problemas

La tabla 13 muestra que 37 de los profesores consideran muy relevante enseñar en sus clases habilidades para la resolución de problemas, y en la tabla 14 se destacan los casos prácticos como una de las metodologías principales para fortalecer esta habilidad. Asimismo, en la tabla 14 se destaca que la mayoría de profesores está implementando estas actividades lo que refleja una integración curricular adecuada. Según los resultados evidenciados se puede intuir que hay una relación directa entre percepción, estrategia y frecuencia, sin embargo la estrategia de Aprendizaje basada en problemas que es una de las más recomendadas para el desarrollo sistemático de esta habilidad solo es utilizada por 15 profesores por lo tanto se puede inferir que la resolución de problemas está siendo promovida en el aula en un porcentaje menor a la mitad de profesores encuestados y aquellos que la utilizan no necesariamente utilizan las estrategias más indicadas.

Parte IV Liderazgo

Tabla 16

Importancia de fomentar el liderazgo

<i>13- ¿Qué tan importante considera que es fomentar el liderazgo en sus estudiantes?</i>	Frecuencia
Muy importante	37
Suma total	37

Nota: Los 37 profesores consideran que el liderazgo es una de las habilidades más importantes de fomentar entre los estudiantes.

Tabla 17

Estrategias para fomentar el liderazgo

<i>14- ¿Qué estrategias utiliza para fomentar el liderazgo en sus estudiantes?</i>	Frecuencia
Asignación de roles en proyectos grupales	26
Actividades de liderazgo en el aula (coordinación de debates, moderación)	15
Tutoría entre pares	6
Programas de mentoría	1
Planificación de proyectos	1
Asignación de roles en proyectos grupales	1
Elección de representantes por equipo elegidos por compañeros	1
Dinámica de empoderamiento	1
Suma total	52

Nota: la asignación de roles en los proyectos es una estrategia que los profesores dicen utilizar para fomentar el liderazgo seguido de debates y moderación.

Tabla 18

Actividades para la práctica de liderazgo

<i>15- ¿Qué tipo de actividades propone para que los estudiantes practiquen el liderazgo?</i>	Frecuencia
Proyecto para que los estudiantes gestionen equipos	19
Organización de eventos estudiantiles	9
Asignación de líderes de grupo de clase	8
Organización de evento estudiantiles, proyectos donde gestionan equipos	1
Suma total	37

Nota: Las actividades que más utilizan los profesores con los estudiantes para fomentar el liderazgo son la gestión de equipos.

Parte IV análisis de liderazgo:

Liderazgo: en la tabla 16, el liderazgo es considerada una de las habilidades más importantes por los profesores, y la tabla 17 muestra que la asignación de roles en proyectos es la estrategia que más promueven para fortalecer el liderazgo en sus estudiantes, de igual forma en la tabla 18 se muestra que los proyectos gestionados por los estudiantes son las actividades más utilizadas para fomentar el liderazgo, se muestra entonces una relación coherente entre la importancia percibida, las estrategias aplicadas y las actividades realizadas, sin embargo la asignación de líderes de grupo en clase debe ser más promovida si se quiere reforzar esta habilidad de forma permanente durante el desarrollo de las clases y sólo ocho de los profesores la está utilizando.

Parte V. Reflexión final

Tabla 19

Desafíos que se enfrentan para el desarrollo de habilidades blandas en el aula

<i>16- En general. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta para enseñar habilidades blandas como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el liderazgo?</i>	Frecuencia
Poca interacción por clases semipresenciales	1
La forma de interconectar las habilidades	4
Cantidad de estudiantes	2
Empatía, tiempo para reunirse, individualistas	6
Problemas emocionales que afectan cada área	6
No tienen base, ni herramientas técnicas para hacer la práctica	5
Ninguno	1
Participación activa	11
Utilizar la base teórica aplicada a la realidad	11
Tomar la iniciativa, motivación	11
Importancia de asignar roles	11
Suma total	69

Nota: La participación activa de los estudiantes, tomar la iniciativa, motivación, importancia de roles y utilizar la base teórica para la práctica son desafíos que los profesores deben trabajar con sus estudiantes hoy en día.

Tabla 20

Categorización sobre el tipo de formación requerido para mejorar la práctica y desarrollo de habilidades blandas

Categoría	Frecuencia
Técnicas de enseñanza	2
Coaching	4
Talleres prácticos donde se refuercen todo tipo de habilidades blandas: liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico	19
Estrategias didácticas para manejo de habilidades	6
Neurociencia	1
Elaboración de diagnósticos y como guiar a los estudiantes	2
Ninguna	3
Total	37

Nota: las estrategias que más desean reforzar los profesores son las que refuercen las habilidades blandas de liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Lo que sugiere que los profesores requieren mayor formación sobre estas habilidades para ponerlas en práctica con los estudiantes. Por su parte Zárate (2023) menciona que las estrategias de aprendizaje más efectivas son los ejercicios que pone en marcha el pensamiento al enfrentarse al aprendizaje, son las herramientas que emplea el estudiante al resolver un problema o una tarea educativa y pueden ser de tres tipos: cognitivas, metacognitivas y afectivas motivacionales.

Tabla 21

Observaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas en el aula

Categoría	Frecuencia
El docente debe desarrollar y aplicar las habilidades blandas para que pueda inducir a los estudiantes.	1
retroalimentación constante y el refuerzo positivo	1
Recursos digitales y ambientales	2
Gestión de espacios adecuados para desarrollar actividades	1
Más práctica de habilidades y menos teorías	1
Ninguna	20
Total	11

Nota: De 37 docentes que participaron en la encuesta sólo se obtuvieron 11 respuestas, lo que supone falta de interés o de no saber cómo se pueden fortalecer.

Parte V reflexión final

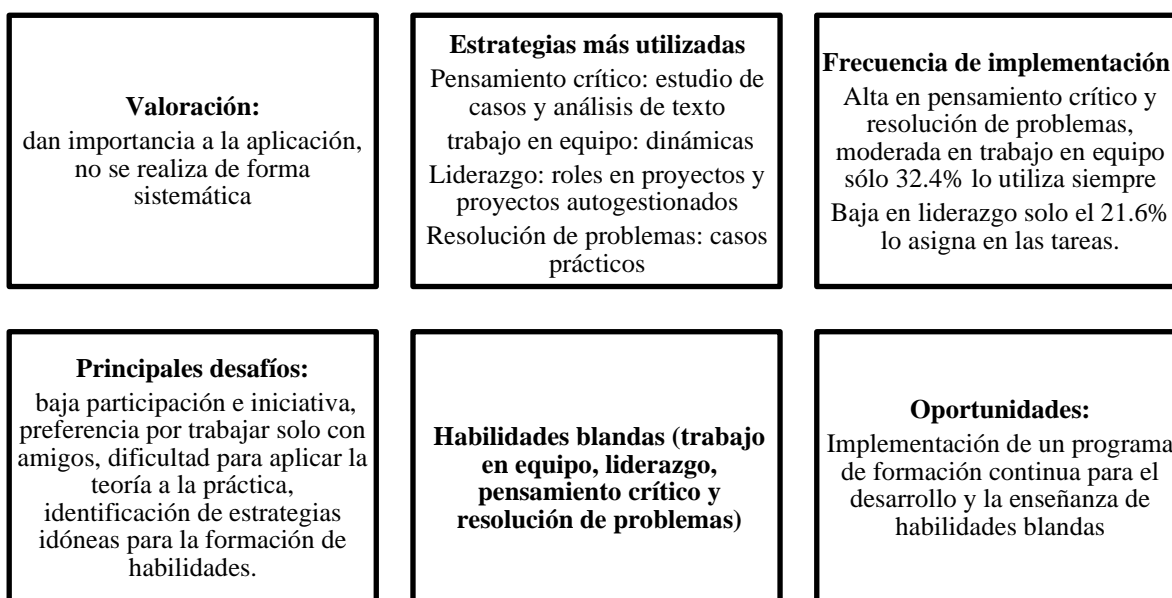
Los principales desafíos que mencionan los profesores son la participación activa y motivación del estudiante, la toma de iniciativa, reconocimiento e importancia de los roles y dificultades para aplicar lo teórico a lo práctico; es importante hacer notar que estos desafíos atraviesan todas las habilidades blandas analizadas como trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de problemas y liderazgo.

Lo anteriormente expuesto, muestra claramente que los profesores valoran y aplican en su mayoría algunas habilidades blandas a través de algunas estrategias sin embargo, no se hace de forma sistemática, así mismo, siguen habiendo barreras prácticas que impiden el desarrollo efectivo de las mismas como por ejemplo: lograr la participación equitativa y comprometida de todos los estudiantes, traducir la teoría en acciones concretas dentro del aula, promover el liderazgo y colaboración más allá del círculo social inmediato de los estudiantes.

Por su parte Zárate (2023) menciona que las estrategias de aprendizaje más efectivas son los ejercicios que pone en marcha el pensamiento al enfrentarse al aprendizaje, son las herramientas que emplea el estudiante al resolver un problema o una tarea educativa y pueden ser de tres tipos: cognitivas, metacognitivas y afectivas motivacionales.

Figura 4

Infografía de la aplicación de habilidades blandas por parte de profesores universitarios



Nota: Integración de resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a los profesores.

Elaboración propia.

3.5.2. Análisis de entrevista semiestructurada a expertos

Objetivo específico 2

Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo.

Objetivo específico 3

Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en profesores a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana.

En el siguiente apartado se muestra cada una de las entrevistas realizadas a expertos en habilidades blandas, la primera entrevista se realizó a un profesional con trece años de experiencia en trabajar habilidades blandas a quien se identifica con el código E1HB, se hizo una reunión virtual en la que se le solicitó antes de iniciarla poder grabar. Posteriormente se inició dando a conocer los objetivos de la entrevista luego se inició con la pregunta 1 de la parte I Diseño del Programa. Ante la pregunta ¿Cuáles cree que son las habilidades blandas más relevantes para los profesores universitarios en su práctica profesional diaria? respondió “que trabajar en equipo, el trabajo colaborativo siempre es necesario, la inteligencia emocional (reconocimiento como tal) y el liderazgo.

En la pregunta número dos sobre ¿Qué metodología o enfoque recomendaría para la enseñanza de estas habilidades blandas a profesores universitarios? el entrevistado expresó lo siguiente: “recomiendo la metodología experiencial, a través de una educación continua vivencial con los cinco sentidos en sintonía” en la pregunta tres ¿Cómo se determinan las necesidades formativas de los profesores en términos de habilidades blandas? respondió que podría ayudar una evaluación 360° “el colaborador puede evaluar, los estudiantes, sus compañeros, los decanos, hacer una autoevaluación, o hacerlo a través de la herramienta de diagnóstico de detección de necesidades de formación conocida como DNF y finalmente también puede ayudar la herramienta de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas conocida como FODA. Agregando literalmente “por ejemplo si un docente se enoja fácilmente debe ser formado en inteligencia emocional, si le cuesta relacionarse debe dársele comunicación asertiva”.

Posteriormente se abordó la parte II de la entrevista cuyas preguntas estaban orientadas a indagar elementos sobre la implementación del programa de formación la primer pregunta de esta parte estaban orientada a indagar sobre ¿Qué temáticas considera más oportunas que debe llevar un programa de habilidades blandas y que estrategias metodológicas deben usarse para

reforzarlas? ante las que el entrevistado respondió “definitivamente el trabajo colaborativo, la cultura organizacional, la comunicación asertiva, en cuanto a las estrategias a utilizar debe ser una formación disruptiva, no tener miedo al error, la innovación y el liderazgo. En la siguiente pregunta se indagó sobre ¿Qué recursos y tiempo considera fundamentales para llevar a cabo un programa de formación en habilidades blandas para profesores? ante esta pregunta respondió: “recursos tecnológicos, recursos económicos destinados al plan de capacitación, honorarios, refrigerios, material a utilizar podría ser de \$500 a \$1,500 según temáticas que salen del Diagnóstico de necesidades de capacitación, personas que participarán, diplomas etc.”

“En cuanto al tiempo considero podría ser unas 4-6 horas, hasta 32 horas, 4 módulos, para ver resultados pueden ser 3 meses si no hay resultados Después de un seguimiento se podría considerar cambiar personal que no abona.”

Luego se pasó a la parte III. Evaluación y seguimiento del programa y se le preguntó ¿Qué criterios e indicadores deberían utilizarse para evaluar la efectividad y el impacto de un programa de formación en habilidades blandas para profesores? A lo que respondió se podría pasar una encuesta al terminar el proceso de formación esto sería para evaluar a corto plazo.

Para ver resultados se debe esperar unas semanas, además las evaluaciones del desempeño deben hacerse dos veces al año o en cada ciclo, establecer indicadores KPI, asimismo, en la evaluación docente debe incluir preguntas de desempeño relacionadas a las habilidades blandas.

En la parte IV desafíos y mejoras se le pregunto ¿Cuál debería ser la dinámica a utilizar para motivar a los profesores a participar de estos programas de formación y que resulten efectivos? Expreso “A veces se desmotiva por el tipo de proveedor que se contrata, por lo que se debe buscar personas idóneas que enamoren y encanten al docente por lo tanto la motivación debe ir orientada a una buena selección de proveedores, Team bulding, convivios, pedir con anticipación el tiempo y espacios.

En la parte V de reflexiones finales al preguntarle sobre ¿Hay algo más que usted considera que podría ser útil en el diseño e implementación de este tipo de programas? Expresó Incorporar temas de creatividad e innovación en los programas de formación en habilidades

blandas, enseñarles a buscar información y actualización continua, convivios y que haya interacción entre ellos.

Entrevistado. 2 E2HB

Parte I 1- ¿Cuáles cree que son las habilidades blandas más relevantes para los profesores universitarios en su práctica profesional diaria?

Para el experto la creatividad, innovación, facilitación de procesos, pensamiento crítico, liderazgo, habilidad para resolver problemas, planificación constante, elaboración de proyectos, son las habilidades más relevantes que deben poseer los profesores.

En la pregunta número dos ¿Qué metodología o enfoque recomendaría para la enseñanza de estas habilidades blandas a profesores universitarios? el entrevistado expresó “talleres con simulaciones, estudios de casos reales, el docente pueda simular las experiencias que puede enfrentar, la práctica es importante, el mentoreo y la herramienta de seguimiento. En la pregunta tres ¿Cómo se determinan las necesidades formativas de los profesores en términos de habilidades blandas? respondió a través de un Diagnóstico para ello se debe diseñar un instrumento de evaluación 360° para identificar las variables desde varios ámbitos para conocer las características de los profesores y poder abonar desde un programa de formación de acuerdo a lo reflejado en el diagnóstico.

Posteriormente se abordó la parte II de la entrevista y ante la pregunta ¿Qué temáticas considera más oportunas que debe llevar un programa de habilidades blandas y qué estrategias metodológicas deben usarse para reforzarlas? respondió “comunicación efectiva, inteligencia emocional, pensamiento crítico, creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, gestión del cambio y empatía en cuanto a las metodologías serían: “foros, talleres, mentoría, práctico, estudio de reflexiones, en modalidad semipresencial pudiera ser la metodología”.

En la siguiente pregunta se indaga sobre ¿Qué recursos y tiempo considera fundamentales para llevar a cabo un programa de formación en habilidades blandas para profesores? tiempo de acuerdo a los objetivos: 5 meses 5 módulos, una jornada presencial en el mes para todo el año.

Conseguir facilitadores expertos (4 horas 1 vez al mes) jornadas específicas. Talleres prácticos donde se simulan casos con un estimado de 25 participantes y que tengan espacios adecuados.

En la parte III. En la evaluación y seguimiento del programa se le preguntó ¿Qué criterios e indicadores deberían utilizarse para evaluar la efectividad y el impacto de un programa de formación en habilidades blandas para profesores? A lo que menciona “diseñar objetivos individuales y hacia dónde quiero llegar, criterios individuales. Por ejemplo, de comunicación se puede hacer una evaluación antes y otra después para medir a través de un cuestionario por cada módulo impartido, se puede sacar una nota cuantitativa de cómo estaba en empatía al inicio por ejemplo 7 y luego al final obtiene 9.0, debe ser una prueba apegada a los contenidos desarrollados”.

En la parte IV desafíos y mejoras se le pregunto ¿Cuál debería ser la dinámica a utilizar para motivar a los profesores a participar de estos programas de formación y que resulten efectivos? Expreso “motivaciones son distintas pero una comunicación donde se les haga ver que las habilidades son herramientas que sirven en todas las fases de la vida en el trabajo, la iglesia, la familia es una obligación para ser mejores personas y crecer personalmente. Es una oportunidad de crecimiento personal, también que será parte del tiempo laboral este programa, y plantear la necesidad de trabajar y estar a la vanguardia como parte del crecimiento personal.

En la parte V de reflexiones finales al preguntarle sobre ¿Hay algo más que usted considera que podría ser útil en el diseño e implementación de este tipo de programas? Expresó “involucrar a los actores, es decir, hacerlos partícipes, tomar en cuenta también a los dueños de los procesos. Esto permitiría sentirse comprometidos y parte del proceso contribuyendo así también en el proceso de formación.

Entrevistado 3. E3HB.

La pregunta 1 de la parte I Diseño del Programa. Ante la pregunta ¿Cuáles cree que son las habilidades blandas más relevantes para los profesores universitarios en su práctica profesional diaria? respondió la capacidad de empatía con el estudiante, comunicación asertiva, y una más sería la resolución de conflictos, diálogo

En la pregunta número dos sobres ¿Qué metodología o enfoque recomendaría para la enseñanza de estas habilidades blandas a profesores universitarios? el entrevistado expresó. “Los profesores son profesionales en una disciplina, no son educadores esto es una señal importante para ver el estilo de formación y deben apropiarse de herramientas no solo de didáctica y pedagogía sino también la virtualidad. La metodología debe ser participativa, que haya mucho diálogo, debate, para interactuar con los estudiantes, construcción del conocimiento, aproximación con los jóvenes es un valor agregado, deben ver el mundo desde la diversidad de los estudiantes”.

En la pregunta tres ¿Cómo se determinan las necesidades formativas de los profesores en términos de habilidades blandas? Manifestó que esto debe hacerse a través de un diagnóstico evaluación desde los sistemas de calidad interna debe haber una aproximación al docente debe trabajarse la comunicación, diálogo, debate, respeto a la diversidad en el aula, qué saben los profesores sobre enseñar y cómo pueden aprender a enseñar”.

Posteriormente en la parte II de la entrevista y ante la pregunta ¿Qué temáticas considera más oportunas que debe llevar un programa de habilidades blandas y qué estrategias metodológicas deben usarse para reforzarlas? respondió que sería interesante tener un programa de visión de derechos humanos como un eje transversal en toda la formación, que implica reflexionar sobre las características que como humanos compartimos, los derechos humanos son un hilo conductor, la diversidad, respeto a las diferencias, debe trasladarse al aula, el eje articulado debe ser la visión de los derechos humanos.

Por su parte las estrategias metodológicas a utilizar serían: “trabajo en grupo, problematización, casos de la vida real, indagación, relaciones interpersonales, en términos generales la interacción entre estudiantes y llevar casos de la vida real al aula y poder analizarlos les permite ser más empáticos en la vida real” Además, expresó personalmente un modelo semipresencial sería lo ideal lo virtual ayuda mucho, pero la presencialidad es insustituible.

En la siguiente pregunta se indagó su opinión acerca de ¿Qué recursos y tiempo considera fundamentales para llevar a cabo un programa de formación en habilidades blandas para

profesores? a lo que respondió creo debe de ser un proceso continuo, de acuerdo a los objetivos debe ser un proceso largo para que tenga resultados.

En la parte III. Evaluación y seguimiento del programa se le preguntó ¿Qué criterios e indicadores deberían utilizarse para evaluar la efectividad y el impacto de un programa de formación en habilidades blandas para profesores? criterios dinámicos curso a curso, evaluación constante, sumativo, aprendizaje incremental y aumentado, problematizar situaciones y llevarlas al aula, las habilidades blandas se trabajan con hechos, evaluación participativa, criterios e indicadores a través de la metodología de desaprender que es necesario para que la persona pueda conocer dónde están las falencias , solo descubriendo uno mismo deben ser criterios dinámicos, curso a curso, modelaje vivencialidad, praxis, el docente y opinión de los compañeros. Se puede evaluar al finalizar el programa de forma cuantitativa, la forma en que habla un estudiante, comportamiento o actitudes al salir como profesional puede ver si hay trabajar más en habilidades blandas como comunicación inclusiva, debe haber autoevaluación.

En la parte IV desafíos y mejoras se le preguntó ¿Cuál debería ser la dinámica a utilizar para motivar a los profesores a participar de estos programas de formación y que resulten efectivos? un programa de formación es un producto y alguien lo tiene que comparar y ahí es importante las estrategias de mercadeo y comunicación, mini reuniones de experto que pueda dar un testimonio porque vale la pena 1 módulo general para todos debería ser obligatorio y terminar con testimonio. Se hacen dinámicas para romper el hielo y luego permite reclutar a más personas, esa puerta a puerta es importante.

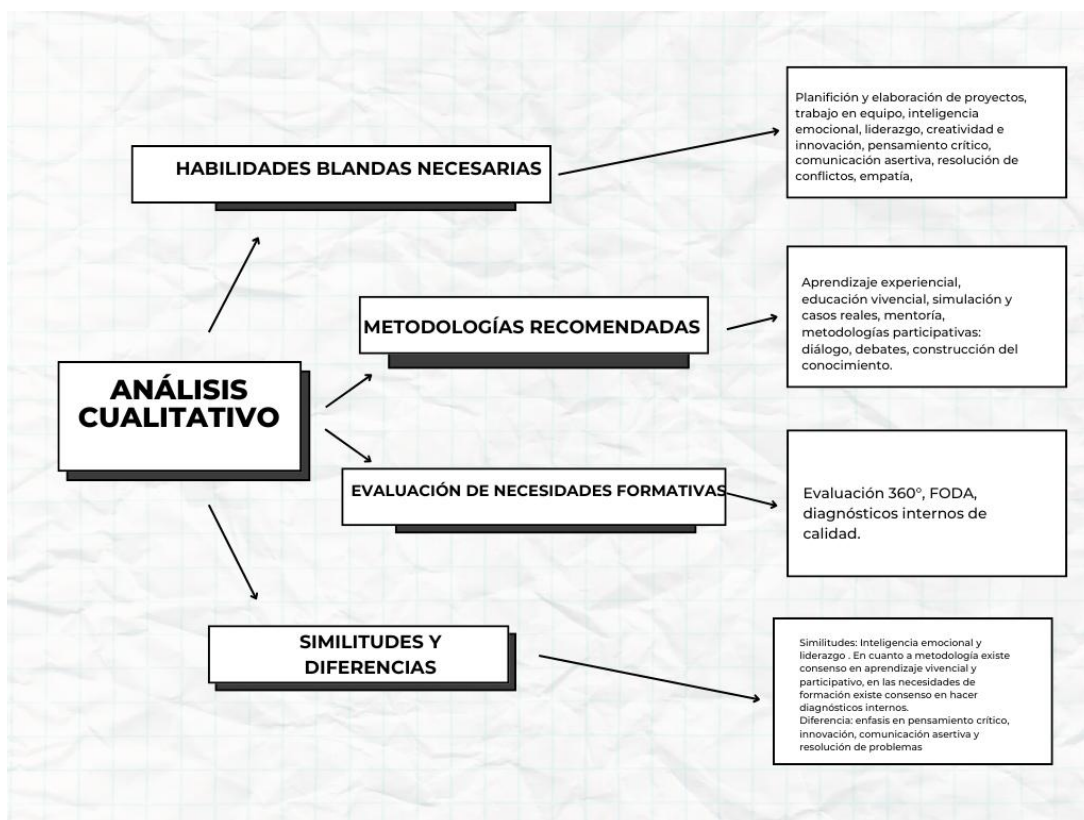
Debería haber un módulo general corto para que se conozca que es este curso obligatorio para todos y luego por testimonio cuando se vea en la práctica la diferencia de aquellos que lo han cursado ese es el boca a boca los multiplicadores de este tipo de programas. Y esto hace que se despierte el interés por ser parte del programa de formación.

En la parte V de reflexiones finales al preguntarle sobre ¿Hay algo más que usted considera que podría ser útil en el diseño e implementación de este tipo de programas? expresó herramientas a tomar en cuenta sería: escuchar a los mayores, cualquier programa, creérsela que

es útil y que vale la pena ser empático, transformar vidas colectivas, desaprender, cambiar las recetas.

Figura 5

Elementos que integran un programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas



Nota: Elaboración propia tomando en cuenta los resultados de la entrevista que se hizo a los especialistas en habilidades blandas.

3.5.3. Redacción de resultados y discusión

Objetivo 1

Identificar las metodologías que utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.

Como se detalló en el marco teórico para Monedero y Pozo (2001) los profesores deberán ser los primeros en estar preparados para poder modelar y fortalecer competencias en los estudiantes que serán demandadas en el siglo XXI. Esto sólo es posible si las instituciones de educación superior elaboran programas de formación continua que permitan fortalecer las habilidades blandas de los profesores para que estos puedan transmitir y transformar la educación de los futuros profesionales.

En el estudio los profesores respondieron que las estrategias que más utilizan van orientadas a fortalecer el pensamiento crítico, estudio de casos y análisis de los mismos, pero no especificaron en su mayoría que tipo de técnicas usan para fomentar estas habilidades por lo que se evidencia falta de conocimiento y aplicación sistemática sobre el tipo de técnica o estrategias que se pueden utilizar.

Sobre el trabajo en equipo: se conoce que es una de las habilidades más indispensables en la vida laboral por lo tanto el docente debe incluir dentro de su sistema de evaluación actividades que fomenten el trabajo colaborativo entre todos. Asimismo, el trabajo en equipo se considera una estrategia que favorece el desarrollo de otras habilidades blandas. Los resultados evidencian que bajo la percepción de los profesores requieren conocer más sobre técnicas y estrategias lo que respalda la creación de un programa de formación continua para los profesores universitarios.

Sin embargo, los resultados refieren que el trabajo en equipo no es una prioridad a la hora de que los profesores planifican las actividades o tareas a realizar lo que refleja que el mismo docente no se sienta cómodo al dejar tareas grupales esto puede deberse a que de acuerdo a la

percepción de los profesores los estudiantes no responden responsablemente con este tipo de tareas restándole importancia y prefieren hacer las tareas de forma individual cuando hoy en día es una habilidad demanda en los entornos laborales.

Parrales et. al (2025) manifiesta que la promoción de la formación de equipos de trabajo, es una metodología que permite, formar al estudiante en generar aprendizajes compartidos a través del diálogo de ideas, fomenta la comunicación, la participación y propicia la formación de hábitos de estudio. A su vez, ayuda al desarrollo de habilidades de liderazgo, resolución de conflicto, la creatividad, participación activa y la gestación de valores éticos apoyados en la solidaridad y apoyo mutuo.

La promoción de la formación de equipos de trabajo, es una metodología que permite, formar al estudiante en generar aprendizajes compartidos a través del diálogo de ideas, fomenta la comunicación, la participación y propicia la formación de hábitos de estudio. A su vez, ayuda al desarrollo de habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, la creatividad, participación activa y la gestación de valores éticos apoyados en la solidaridad y apoyo mutuo.

En cuanto al pensamiento crítico según las respuestas que dieron los profesores se realizan esfuerzos esporádicos en la práctica, nada sistemático, además de evidenciarse falta de conocimiento en el uso de técnicas o estrategias que permitan desarrollar con efectividad esta habilidad que es determinante para ellos que en su mayoría son del área de las Ciencias de la Salud.

En este mismo sentido, para Valverde y Martínez (2022) “la formación docente se configura como uno de los factores decisivos para que los estudiantes desarrollen un pensamiento crítico que les posibilite contar con las herramientas cognitivas, habilidades y competencias blandas, necesarias para enfrentar la complejidad de la vida actual”.

Según estudios realizados existen variedad de enfoques metodológicos, que incluyen desde métodos de enseñanza basados en problemas y casos, hasta técnicas reflexivas y aplicaciones tecnológicas, la simulación, el pensamiento crítico y la toma de decisiones en contextos clínicos, aprendizaje autodirigido y técnicas de debriefing, el Aprendizaje Basado en

Problemas y en casos se revela como un enfoque efectivo para promover el análisis crítico, enfatizando la resolución de problemas y el razonamiento aplicado, habilidades cruciales en el ambiente clínico.

El Método Socrático y los debates, como herramientas pedagógicas, promueve el análisis crítico, al alentar a los estudiantes a cuestionar sus propias creencias y expresar sus puntos de vista. De igual manera, los enfoques reflexivos y autodirigidos, incluyendo el uso de diarios y modelos de simulación, han demostrado su valor en el fomento del pensamiento crítico-reflexivo, potenciando la autopercepción y la confianza en las capacidades críticas de los estudiantes. (Bailón, et. al 2024 p.13)

En cuanto a la resolución de problemas esta habilidad va de la mano con el desarrollo del pensamiento crítico, pero en los resultados de la encuesta que se pasó a los profesores no se evidencia esa vinculación a través de las técnicas o estrategias a las que hacen referencia que utilizan en el aula, por lo que se puede inducir que la aplicación de éstas no es pensada en función de aprovecharlas para fortalecer ambas habilidades como lo denotan otros estudios.

Todavía hay un mínimo porcentaje de profesores que asume que la resolución de problemas no es muy relevante para los estudiantes lo que hace suponer que no lo utilizan para el desarrollo de sus clases. Monedero y Pozo (2001) presentan algunas habilidades importantes que se deben formar en los estudiantes dentro de ellas están: a) búsqueda de información de manera crítica, b) lectura con comprensión, c) escribir de manera argumentada para convencer, d) automatizar lo rutinario. e) dedicar esfuerzos a pensar en lo relevante, f) análisis de problemas de forma rigurosa, g) escuchar con atención tratando de comprender, h) hablar con claridad, convencimiento y rigor i) crear empatía con los demás, j) cooperar en el desarrollo de tareas comunes y finalmente k) fijarse metas razonables que permitan la superación.

Por su parte para Rosario Zárate (2023) las estrategias de aprendizaje más efectivas son los ejercicios que pone en marcha el pensamiento al enfrentarse al aprendizaje, son las herramientas que emplea el estudiante al resolver un problema o una tarea educativa y pueden ser de tres tipos: cognitivas, metacognitivas y afectivas motivacionales.

Por lo tanto, es esencial brindar a los educadores la capacitación requerida para llevar a cabo de manera efectiva dichas estrategias dentro del entorno educativo. La capacitación en técnicas de enseñanza de resolución de problemas es fundamental para garantizar el éxito de los profesores al intentar incorporar problemas abiertos en sus clases, ya que muchos pueden enfrentar dificultades en este proceso Shulman, (2004, citado en Álvarez et. al. 2024)

En el caso del liderazgo pocos profesores (ocho) denotan fomentarlo como parte de las evaluaciones que dejan a los estudiantes, por lo que también debe reforzarse enseñándoles algunas estrategias que les permitan ir formando esta competencia.

Un estudio realizado por Núñez y Villalobos (2023) sobre liderazgo demostró que las estrategias implementadas como el aprendizaje basado en proyectos, el uso de tecnologías asistivas y las actividades extracurriculares, fomentaron significativamente la autoconfianza, la autonomía y el liderazgo.

Por su parte Rodríguez, et al. (2021) afirman que la educación superior “constituye uno de los pilares que garantiza la formación del ser humano con capacidades intelectuales, morales, éticas, de convivencia, entre otros aspectos, razón por la cual, el profesorado debe capacitarse técnica y emocionalmente; esta última se refiere a la capacitación en el fortalecimiento de habilidades blandas.

Es importante aclarar que en el estudio realizado la mayoría de profesores encuestados tienen una formación en el área de medicina, odontología, laboratorio clínico, fisioterapia, enfermería, nutrición y las carreras de diseño gráfico multimedia y Comunicaciones por lo tanto no tienen formación específica en habilidades blandas y algunos tampoco en el área de Pedagogía y Didáctica por lo que se hace necesario implementar este tipo de formación para contribuir al fortalecimiento de técnicas y estrategias que se puedan implementar en el aula.

Actualmente esta planta de profesores se caracteriza por ser en su mayoría personas jóvenes que tienen poco tiempo de haberse graduado (2 años de experiencia universitaria) si bien

es cierto la universidad les solicita como requisito para impartir una asignatura o ser docente a tiempo completo haber cursado el diplomado en docencia universitaria no poseen actualmente ninguna formación formal para fortalecer las habilidades blandas, algunos poseen maestría de su especialidad y muy pocos en docencia universitaria. Por lo que se evidencia la necesidad de formación en este tema.

Un aspecto importante de mencionar es que las asignaturas que los profesores imparten todas se prestan para poder desarrollar los contenidos haciendo énfasis en habilidades como trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de problemas, liderazgo, toma de decisiones basada en análisis de datos entre otras. Sin embargo, de acuerdo a los resultados todos las consideran importantes, pero no todos las ponen en práctica en el aula.

Objetivo específico 2

Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo.

Objetivo específico 3

Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana.

Sobre los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo los expertos hicieron énfasis en que debe ser un aprendizaje experiencial, que puedan vivirlo y experimentarlo los profesores, a través de casos reales que les permitan empoderarse de las técnicas y estrategias para que posteriormente puedan replicarlas en las aulas. Así mismo es importante realizar un diagnóstico de necesidades como se realizó en este estudio para poder determinar qué habilidades son las que se deben reforzar más en los entornos educativos de acuerdo a lo que se espera que los estudiantes adquieran como competencias.

Por su parte Zambrano-Chamba, Vallejo-Piza y Tafur-Méndez (2023) demuestran la importancia y la necesidad de implementar capacitaciones a los profesores sobre las habilidades blandas, para que puedan ponerlas en práctica fuera y dentro del aula de esta forma facilitar la adquisición por parte de los estudiantes, mejorando así no solo el clima laboral si no también aspectos importantes como el desarrollo integral de los estudiantes.

Es a través de estas habilidades que tanto profesores como los futuros profesionales podrán enfrentarse a la competencia laboral, pues actualmente son altamente demandadas por los empleadores, debido a que facilitan la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la ética laboral, entre otros aspectos, además que, en el futuro, mediante estas habilidades adquiridas, podrán brindar aportes significativos a nivel social, así como económicos y de productividad dentro de sus puestos de trabajos.

Es importante destacar que el desarrollo de habilidades blandas no solo beneficia a nivel profesional, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más empática y tolerante, capaz de trabajar en conjunto con las diversidades y con un futuro menos propenso a situaciones de violencia y corrupción (Zambrano, et.al. 2023).

3.5.4. Triangulación sobre la importancia de la puesta en práctica de las habilidades blandas:

Tabla 22

Triangulación de prácticas de habilidades blandas

Habilidad blanda	Percepción de los profesores (encuesta)	Opinión de los expertos (entrevista)	Observaciones	Triangulación
Liderazgo	Sólo ocho profesores lo corresponde 21.6% en el aula	El liderazgo e inteligencia emocional deben ser modelados por	Para ambos es importante pero la práctica de los profesores contradice	Convergencia moderada

			los profesores de forma prioritaria.			
Trabajo en equipo	Sólo	23	Aunque fue mencionada por los expertos no lo especificaron concretamente estrategias, formas, o métodos para su aplicación	Mencionada como importante pero no prioritaria	Divergencia notable	requiere mayor sensibilización
	profesores corresponde 32.4% considera importante trabajar en las clases. Por lo que su aplicación es moderada	que al lo				
Pensamiento crítico	Falta la puesta en práctica denota en la ejecución de actividades que fortalecen la habilidad	lo que se en la de que la	Es de mucha importancia propiciarla en el aula junto con la innovación	Innovación como elemento complementario	Convergencia fuerte y complementariedad	
Análisis de problemas	Falta la puesta en práctica denota importancia para el docente	lo que la para	Importante su práctica junto con la comunicación asertiva	Comunicación asertiva como elemento complementario	Convergencia fuerte y complementariedad	

Nota: Considerar los siguientes aspectos

Convergencia: ambas fuentes coinciden y refuerzan el programa.

Divergencia: diferencias notables, investigar causas, ajustar enfoques.

Complementariedad: una fuente aporta una dimensión no considerada por la otra, enriquece el diseño del programa.

Tabla 23

Triangulación sobre metodologías, estrategias y necesidades de formación

Habilidades blandas	Estrategias y necesidades de formación profesores (encuesta)	Opinión de los expertos (entrevista)	Observaciones	Triangulación
Liderazgo en Trabajo en equipo pensamiento crítico y análisis de problemas	Talleres prácticos, dinámicas de trabajo grupal, estudios de casos coaching	Metodología vivencial y experiencial, FODA, diagnósticos. Tomar en cuenta la participación de los profesores	Coaching (elemento de complementariedad) Fomentar la creatividad e innovación	Convergencia fuerte y complementariedad

Nota: Elaboración propia.

El análisis de la entrevista y encuesta reveló la importancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria y destaca la necesidad de metodologías activas y participativas para su enseñanza. Asimismo, es importante implementar evaluaciones formativas y diagnósticas que

permitan identificar las necesidades específicas de los profesores y diseñar programas de capacitación acordes a sus requerimientos.

Por lo tanto: el diseño de un programa institucional de formación continua en habilidades blandas permitirá abrir espacios de formación en los profesores a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana para un mejor desempeño en el aula.

De acuerdo a los resultados se puede inferir la importancia de diseñar programas de formación continua en los profesores quienes de forma empírica o según criterio personal realizan diferentes actividades, aplican estrategias y técnicas para fomentar las habilidades pero no existe una secuencia sistemática, ni seguimiento en el aula y esto es porque falta también formación en los profesores que en su mayoría son bastantes jóvenes de acuerdo a la encuesta; así mismo, a través de la entrevista a expertos se pudo indagar qué elementos son esenciales para el diseño de ese programa, así como el diseño de los elementos teóricos metodológicos que se requieren para la configuración del programa el cual permitirá abrir espacios de formación continua para los profesores a tiempo completo de la universidad.

El programa pretende desarrollarse de forma semestral y trimestral, y enfocarse en habilidades como la comunicación asertiva, el liderazgo, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la empatía y la gestión del tiempo, entre otras. Incluir la creatividad e innovación y la participación de los actores principales es decir los profesores.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Programa para el fortalecimiento de Habilidades Blandas: Liderazgo, Pensamiento crítico, análisis de problemas y trabajo en equipo dirigido a profesores universitarios.

El presente programa parte de un diagnóstico realizado en los profesores universitarios que trabajan a tiempo completo en la Universidad Autónoma de Santa Ana, en el que se pudo determinar la necesidad de formar a los profesores con técnicas y metodologías que les permitan contar con herramientas básicas para desarrollar a través de los contenidos las habilidades de liderazgo, pensamiento crítico, análisis de problemas y trabajo en equipo.

4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación

La importancia del talento humano ha llevado a que varias organizaciones y universidades a nivel mundial desarrollen programas de crecimiento profesional enfocados en el coaching, mindfulness por mencionar algunos ejemplos, así como en el desarrollo de habilidades blandas.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2003) estas habilidades se definen como el conjunto de competencias interpersonales que permiten afrontar las exigencia y situaciones desafiantes cotidianas, que demandan la toma de decisiones, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y creativo, la comunicación efectiva, el reconocimiento de las emociones en otras personas y la construcción de relaciones saludables a nivel físico y emocional.

Por consiguiente, con esta propuesta de formación en habilidades blandas para profesores se pretende cualificar aún más las competencias y habilidades blandas de los estudiantes logrando una formación integral que les permita desenvolverse en la vida. Ante esto, es importante mencionar que actualmente no todos los planes de estudio tienen incorporado las habilidades blandas por lo que con este programa se pretende como primer paso formar a los profesores para que luego puedan replicarlo en las aulas.

De forma articulada, el programa de formación tendrá un enfoque cien por ciento humanista y fomentará el reaprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades blandas.

Según Bahena (2023) el paradigma humanista plantea la extrapolación de la experiencia y el trabajo clínico de la psicología al campo educativo, en tanto estos ambientes, clínico y educativo coinciden como un trabajo de formación, reconstrucción y aprendizaje. El humanismo retoma algunas concepciones del existencialismo y la fenomenología, corrientes filosóficas que buscan entender la naturaleza y la existencia humana.

En este mismo contexto, para López (2018) el ser humano tiene una libertad propia en la toma de decisiones y elecciones que construye su propio destino y avanza en un ritmo muy personal, además con una responsabilidad única en sus actuaciones con sus iguales, sin embargo, las habilidades blandas se pueden potenciar y motivar a las personas para que se interesen en fortalecerla, para el mejoramiento de su desempeño profesional y personal.

Por lo tanto, el proceso educativo debe ir direccionado para responder a las necesidades e intereses educativos de los seres humanos en su proceso de formación integral, en el cual el profesorado debe ampliar su visión donde permita el desenvolvimiento natural de los estudiantes en el alcance de las competencias de aprendizajes significativos.

Según Ramírez Chávez et. al (2025) las habilidades blandas también denominadas competencias socioemocionales comprenden un conjunto de capacidades interpersonales como la comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Estas competencias no solo son fundamentales para la inserción laboral, sino que también desempeñan un rol estratégico en la generación de relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación en entornos educativos, es decir, en la consolidación del capital social estudiantil en el contexto de globalización y diversidad, el desarrollo de habilidades blandas se ha vuelto esencial para fomentar interacciones efectivas, respetuosas y pacíficas.

La formación de profesionales integrales debe ir más allá de la adquisición de habilidades técnicas, incorporando herramientas que fortalezcan el desarrollo de capacidades humanas.

En la actualidad en la universidad no se cuenta con un programa de formación continua para profesores universitarios que les pueda ayudar a reforzar a través de metodologías activas las habilidades blandas de los estudiantes en formación, por lo que esta propuesta vendría a contribuir y fortalecer al claustro académico mejorando la cualificación del personal y reputación institucional. De igual forma este programa representa un aporte a la Pedagogía y didáctica de la docencia universitaria en la institución al proveer de técnicas y estrategias que permitan fortalecer las competencias de los profesores mejorando su desempeño e impactar en la comunidad estudiantil, permitiendo así el logro de objetivos institucionales que contribuyan a mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

4.2. Descripción de la propuesta de transformación

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a 37 profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana se reconoce la importancia que tiene el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes, pero no siempre se fomentan en el aula, los profesores solicitan capacitaciones sobre metodologías y técnicas didácticas que permitan fortalecer el liderazgo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, por lo tanto se requiere que los profesores cuenten con las herramientas didácticas que les permitan poder trabajar estas habilidades durante el desarrollo de los contenidos del programa curricular.

La metodología propuesta para el desarrollo del programa a través de cada una de estas fases propuestas se sustenta en los principios de aprender haciendo, metodologías experiencial y vivencial sustentadas en el autoaprendizaje. (sugerida por los expertos a través de la entrevista realizada en el diagnóstico).

Esta metodología corresponde a la corriente constructivista en la cual el estudiante es el centro del aprendizaje, es quien construye a partir de experiencias previas y a través del andamiaje del profesor su propio aprendizaje. Dicha metodología es coherente con el modelo educativo de UNASA que se fundamenta en el constructivismo bajo la premisa de los principios: aprender a conocer, aprender a aprender, aprender haciendo y aprender a ser.

La etapa de sensibilización que se implementará con relación a la importancia de la aplicación de las habilidades blandas, pretende establecer estrategias de control, seguimiento y evaluación de la práctica de estas en los miembros de la comunidad universitaria. La estrategia metodológica a través de la cual se deberá implementar el programa de habilidades blandas es a través del modelo de gestión del cambio ADKAR que permitirá guiar a los profesores a través de este proceso de transformación de manera efectiva.

Según Galindo (s.f) el modelo ADKAR de Hyatt se enfoca en las necesidades individuales durante el cambio, asegurando que los empleados estén conscientes, deseen participar, tengan el conocimiento necesario y refuercen los nuevos comportamientos.

El nombre de este modelo proviene, precisamente, de cinco bloques; Awareness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (capacidad) y Reinforcement (refuerzo). Es destacable que el modelo ADKAR valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción. A continuación, se presenta la aplicación del modelo ADKAR para el fortalecimiento de las habilidades blandas en profesores.

El desarrollo de habilidades blandas implica cambiar actitudes, hábitos y comportamientos; a través de las fases del modelo ADKAR se puede estructurar ese proceso tal como se muestra para cada uno de los bloques.

1- Awareness (conciencia)

Objetivo: tomar conciencia de la importancia de las habilidades blandas y las consecuencias de no desarrollarlas.

Aplicación: talleres de sensibilización, videos y casos reales, autoevaluaciones, feedback 360°

Ejemplo: mostrar cómo la falta de liderazgo genera desorganización y desorden en los procesos educativos.

2- Desire (deseo)

Objetivo: Generar motivación interna para desarrollar la habilidad

Aplicación: reflexión personal, metas individuales, conversaciones de coaching, vincular la habilidad con beneficios personales y profesionales.

Ejemplo: explicar cómo una buena comunicación mejora relaciones, liderazgo y oportunidades.

3- Knowledge (conocimiento)

Objetivo: brindar el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades blandas

Aplicación: a través de talleres formativos, guías prácticas, modelos de comportamiento, role playing teórico etc.

Ejemplo: enseñar técnicas de escucha activa, comunicación asertiva y lenguaje no verbal.

4- Ability (habilidad)

Objetivo: lograr que los profesores apliquen las habilidades blandas en situaciones reales.

Aplicación: simulaciones, juego de roles, aprendizaje experiencial, prácticas supervisadas, proyectos colaborativos.

Ejemplo: simular reuniones de trabajo donde los participantes practiquen la comunicación asertiva y resolución de problemas.

5- Reinforcement (refuerzo)

Objetivo: asegurar que la práctica de las habilidades blandas sea sostenible en el tiempo

Aplicación: retroalimentación continua, reconocimientos, seguimiento individual, evaluaciones posteriores, cultura organizacional de apoyo.

Ejemplo: reconocer públicamente conductas comunicativas efectivas y dar retroalimentación constructiva.

Con esta metodología experiencial se pretende que los profesores puedan fortalecer sus habilidades blandas y que la formación que reciban, así como los comportamientos y conductas aprendidas las puedan replicar con los estudiantes de tal manera que se conviertan en hábitos que sean sostenibles en el tiempo, dejando un carácter y un sello dentro de la institución.

Para ello, se utilizará la metodología de trabajo colaborativo, donde se formarán pequeños grupos por carreras y se les pedirá que escriban y ejecuten un micro proyecto donde puedan poner en práctica las habilidades blandas que serán fortalecidas a través de los bootcamp y diversas actividades del proyecto como webinars. Posteriormente, cada grupo de profesores presentará un video pitch de la ejecución, que será evaluado por un jurado calificador.

El programa de habilidades blandas en los profesores de la Universidad Autónoma de Santa Ana, se desarrollará bajo la modalidad semipresencial, se contará con la participación de profesionales especialistas en el tema, las actividades presenciales serán bootcamps que se desarrollarán en diferentes lugares del campus de la Universidad Autónoma de Santa Ana UNASA.

Asimismo, se realizarán algunas actividades como dinámicas y talleres prácticos donde aplicarán los conceptos, todo esto se llevará a cabo en un ambiente relajado en el área de la rosa de los vientos y áreas verdes de la universidad frente al kiosco central. Estas actividades serán dirigidas por empleados líderes con el objetivo de lograr el empoderamiento en el tema de otras personas. Previo a cada uno de los bootcamps se llevarán a cabo dos jornadas virtuales (webinars con expertos internacionales). El número de participantes en cada jornada ya sea taller, webinars o bootcamps será distribuido de acuerdo a la cantidad de profesores que formen parte del programa y se brindarán los detalles en las convocatorias para una mejor organización. Como parte de la

metodología se considera importante la implementación de aulas colaborativas a través de metodologías activas como: Aprendizaje Basado en Proyectos, estudios de casos y gamificación.

Según Chamorro (2025) existen tres enfoques pedagógicos que han ganado protagonismo por su potencial para promover habilidades blandas: aulas colaborativas, Aprendizaje basado en proyectos (ABP) y gamificación. El aprendizaje colaborativo se basa en interacciones activas entre estudiantes que les permita obtener metas comunes, a partir de fomentar la responsabilidad compartida y sinergias grupales. Sus beneficios incluyen un aumento del rendimiento académico y la motivación, desarrollo de organización, autonomía y liderazgo, así como mayor empatía y comunicación efectiva entre los estudiantes.

Lo anterior, se sustenta en la teoría del constructivismo social, que sostiene que las personas activamente construyen conocimiento mientras interactúan con su ambiente. Por tanto, el aprendizaje como un proceso se construye en la interacción no sólo con el profesor, sino también con los compañeros, con el contexto y con el significado que se le asigna a lo que se aprende (Maldonado, 2007 p.265).

Según Díaz Y Hernández (1999) la corriente constructivista hace énfasis en una revalorización del papel del profesor, no sólo en sus funciones de transmisor del conocimiento, guía o facilitador del aprendizaje, sino como mediador del mismo, Por su parte Ausubel psicólogo, como otros teóricos cognitivistas, postula que el aprendizaje implica una reestructuración activa de las percepciones, ideas, conceptos y esquemas que el aprendiz posee en su estructura cognitiva.

En ese sentido el estudiante toma los materiales, las experiencias, los conceptos, el contexto y a partir de ellos es capaz de crear conocimiento, esto implica una estructuración ordenada y sistemática de los materiales y contenidos, en esa medida el aprendizaje se vuelve significativo cuando descubre su importancia para la vida. Por tanto, a través de esta corriente se pueden fortalecer habilidades para la vida personal, social y profesional.

En esa misma línea, existe el aprendizaje basado en proyectos (ABP) es una metodología activa, que posibilita disminuir los problemas de desmotivación en los estudiantes; puede estructurarse como una estrategia didáctica que permite al estudiante desenvolverse de forma autónoma, es una metodología en la que tanto el docente como el estudiante tiene un papel importante, aunque el protagonismo se desplaza al estudiante (Zambrano et. al. 2022).

Según estudios realizados por Daza et.al, (2024, citado en Chamarro 2025) vincula a los estudiantes con proyectos auténticos y estructurados, retándolos a investigar y resolver problemas reales de su entorno. Diversas investigaciones en Ecuador y Latinoamérica han evidenciado que el ABP potencia el trabajo en equipo, el autoaprendizaje, la responsabilidad y la confianza, integrando al estudiante con el entorno profesional. Por tanto, es una metodología que fortalece las habilidades blandas en los estudiantes.

En cuanto a la gamificación, esta estrategia aplica elementos de juego (puntos, niveles, recompensas, narrativas) en contextos educativos para incrementar la motivación y el compromiso.

La gamificación en la educación superior ha mostrado aumentar la participación activa del alumnado y fortalecer competencias sociales y digitales, según reconocen en sus estudios (Daza et al. 2024 y Arias et al 2024, citado en Chamorro 2024).

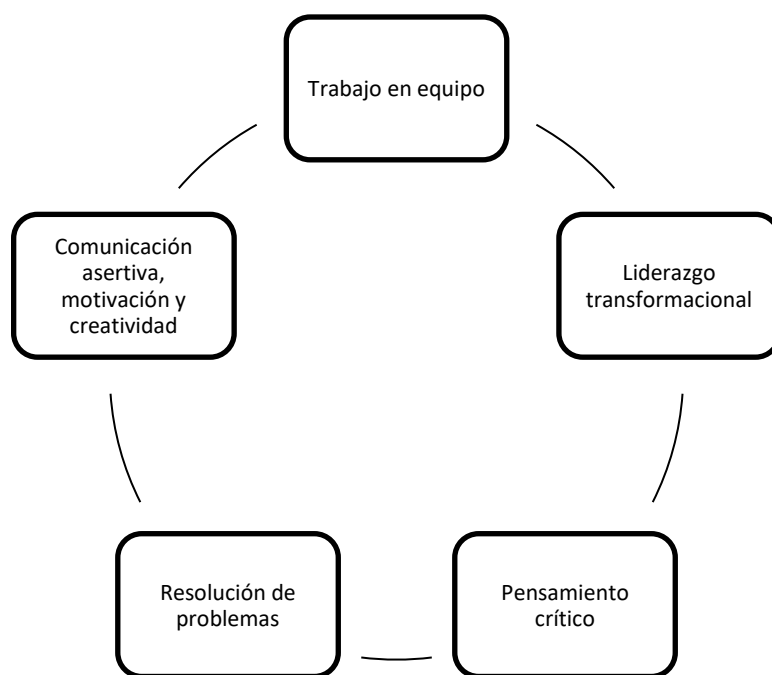
Para Mayanquer (2023) la importancia de los elementos gamificados radica en su capacidad para romper la rutina y monotonía. Evidenciando que, al generar entornos más divertidos, se puede lograr una mayor productividad entre los colaboradores, lo que a su vez potencia el desarrollo de habilidades blandas y, por ende, el recurso más importante de las organizaciones: el talento humano.

En ese sentido, es crucial comprender el impacto positivo que la gamificación puede tener en el ámbito laboral, ya que puede contribuir significativamente al desarrollo del talento humano y al fomento de un ambiente laboral más dinámico y motivador, por lo que se ha considerado una metodología importante de implementar durante el desarrollo del programa de formación. (Mayanquer, 2023).

De manera complementaria, la propuesta contiene temáticas que permitirán reforzar las habilidades blandas de pensamiento crítico, trabajo en equipo, resolución de problemas y liderazgo que se requieren en los profesores a tiempo completo de la Universidad Autónoma de Santa Ana, considerando crucial iniciar con el trabajo en equipo porque es una habilidad que desarrolla el pensamiento crítico, el liderazgo y la resolución de problemas de acuerdo a otros estudios realizados y la opinión de expertos en el tema.

Figura 6

Representación sintética de los contenidos a desarrollar en el programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas



Nota: Elaboración propia

Temáticas a considerar en el desarrollo del programa.

Duración del programa: 80 horas distribuido en 10 horas por contenido 5 asíncrono y presencial.

Tema: Trabajo en equipo

Número de horas: 10 horas

Objetivos a desarrollar: Aprender a trabajar en equipo haciendo uso de herramientas y técnicas de trabajo.

Contenidos a desarrollar:

- 1-Comunicación asertiva y empática entre los profesores.
- 2-Gestión de conflictos en equipos de trabajo.
- 3-Dinámicas para el fomento de actividades interdisciplinarias
- 4-Clima organizacional: construyendo confianza y cohesión
- 5-Toma de decisiones colectivas

Recursos a utilizar: materiales para dinámicas y espacios de trabajo sugeridos por especialistas contratados.

Tema: Liderazgo Transformacional

Número de horas: 10 horas

Objetivos: Identificar las competencias del liderazgo transformacional y situacional

Contenidos a desarrollar:

- 1-Liderazgo transformacional y situacional para profesores
- 2-Gestión del cambio
- 3-Cómo liderar procesos de innovación
- 4-Influencia positiva y motivación del equipo
- 5-Liderazgo horizontal (liderazgo entre pares)

Recursos: Material de lectura, recursos multimedia, diploma, materiales para dinámicas, sugeridos por los especialistas que abordarán la temática.

Tema: Resolución de problemas

Número de horas: 10 horas

Objetivos: propiciar la práctica de resolución de problemas a través de técnicas y estrategias de análisis

Contenidos a desarrollar:

- 1-Pensamiento lógico y estructurado aplicado en el aula
- 2-Técnicas de análisis de problemas (¿Diagrama de Ishikawa, los 5 por qué?)
- 3-Estrategias para la toma de decisiones informadas
- 4-Estrategias para la solución creativa de conflictos educativos
- 5-Resolución eficiente de problemas en ambientes de conflicto.

Recursos:

Manual

Material de lectura y recursos multimedia

Diploma

Materiales para dinámicas y otros según el especialista en el tema.

Tema: Motivación laboral e inteligencia emocional

Número de horas :10 horas

Objetivos: comprender la importancia de la motivación laboral y su influencia en el quehacer académico.

Contenidos a desarrollar:

- 1-Tipos de motivación
- 2-La actitud y sus resultados
- 3-Las emociones
- 4-Escala emocional
- 5-Gestión de los pensamientos

Recursos:

Material de lectura y recursos multimedia

Diploma

Materiales para dinámicas sugeridas por el especialista que aborde el taller.

Tema: Pensamiento crítico

Número de horas: 10 horas

Objetivos:**Contenidos a desarrollar:**

- 1-Fomentando el análisis reflexivo en la práctica docente
- 2-Diseño de preguntas creativas para fomentar el pensamiento crítico
- 3-Sesgos y prejuicios en la toma de decisiones
- 4-Evaluación de fuentes de información y argumentación lógica
- 5-Ética profesional y pensamiento crítico en dilemas educativos

Recursos:

Material de lectura y recursos multimedia

Diploma

Materiales para dinámicas los que solicite el especialista del tema.

Tema: Creatividad e innovación

Número de horas: 10 horas

Objetivos: Comprender la importancia de desarrollar el liderazgo como habilidad para la vida

Contenidos a desarrollar:

- 1-Fomento de una cultura de innovación en el aula
- 2-Técnicas de ideación y pensamiento divergente (Design Thinking)
- 3-Gamificación, storytelling, aprendizaje basado en proyectos ABP
- 4-Herramientas digitales para la creatividad y la innovación en el aula
- 5-Prototipado rápido de soluciones educativas innovadoras

Recursos:

Material de lectura y recursos multimedia u otros que solicite el especialista en el tema.

Diploma

Tema: Trabajo colaborativo y comunicación

Número de horas: 10 horas

Objetivos: Potenciar el trabajo en equipo y sinergia para el cumplimiento de objetivos y metas

Contenidos:

Trabajo colaborativo

Confianza

Comunicación

Proactividad

Enfoque de objetivos

Sinergia

Recursos:

Material de lectura y recursos multimedia

Diploma

Materiales para dinámicas de acuerdo a lo requerido por el especialista en el tema.

Tema: Comunicación asertiva

Número de horas: 10 horas

Objetivos: Identificar los factores que determinantes para que exista una comunicación asertiva

Contenidos a desarrollar:

Qué es la comunicación

Canales y medios de comunicación

Tipos de comunicación

Qué es comunicación asertiva

Pasos para una buena comunicación

Principios de la comunicación

Errores de la comunicación

Barreras en la comunicación y netiqueta.

Recursos:

Material de lectura y recursos multimedia

Diploma

Materiales para dinámicas según requerimientos del especialista en el tema.

Tabla 24

Calendarización anual del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas

MES	EJE	TEMÁTICA PRINCIPAL	OBJETIVO	ACTIVIDAD SUGERIDA
-----	-----	-----------------------	----------	-----------------------

ENERO	Introducción	Autoconocimiento y habilidades socioemocionales	Identificar las fortalezas personales y áreas de mejora en habilidades blandas.	Taller de diagnóstico + test de habilidades blandas + reflexión grupal
FEBRERO	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva y empatía	Mejorar la comunicación asertiva, la escucha activa y la empatía en contextos educativos.	Role playing + taller de escucha activa
MARZO	Trabajo en equipo	Confianza, colaboración y cohesión grupal	Propiciar la colaboración entre profesores a través de la construcción de relaciones de trabajo sanas.	Dinámicas de team building + mapa de relaciones del equipo
ABRIL	Resolución de problemas Liderazgo	Liderazgo personal y transformacional	Fomentar el liderazgo desde la identidad profesional y la motivación del equipo.	Test de estilo de liderazgo + taller de liderazgo inspirador
MAYO	Liderazgo	Gestión del cambio e influencia positiva	Promover habilidades de influencia positiva en procesos de	Diseño de iniciativas de cambio educativo

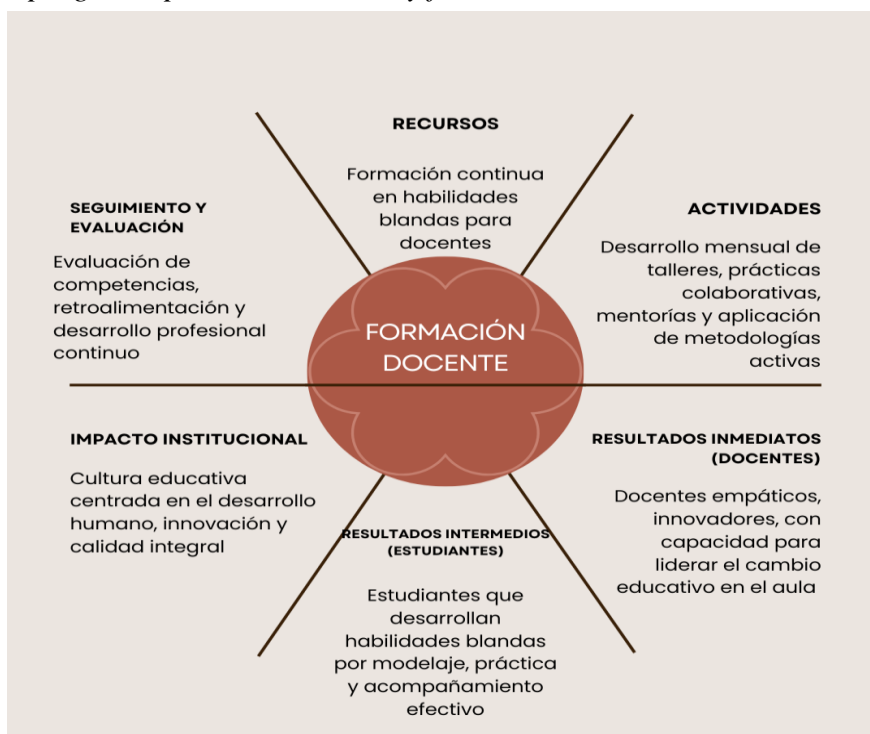
			innovación escolar.	(laboratorio de ideas)
JUNIO	Resolución de problemas	Pensamiento estructurado y análisis de problemas	Técnicas para el análisis de casos	Taller con casos reales + uso de diagramas de causa-efecto
JULIO	Resolución de problemas	Toma de decisiones efectivas en equipo	Desarrollar estrategias para decidir en equipo de forma ágil y consensuada.	Simulación de toma de decisiones bajo presión
AGOSTO	Pensamiento crítico	Identificación de sesgos y pensamiento reflexivo	Fomentar la reflexión crítica y el cuestionamiento de prácticas habituales.	Taller con dilemas ético- profesionales y debates
SEPTIEMBRE	Pensamiento crítico	Argumentación, evaluación y toma de postura	Mejorar la capacidad de argumentar y evaluar información de forma lógica.	Debate estructurado y análisis de fuentes educativas
OCTUBRE	Creatividad	Técnicas para fomentar la creatividad docente	Conocer estrategias para generar ideas innovadoras en el aula.	Taller de Design Thinking para educación

NOVIEMBRE	Innovación	Prototipado y diseño de soluciones educativas	Desarrollar proyectos de innovación aplicados a desafíos reales educativos	Hackathon educativo: resolución creativa de retos
DICIEMBRE	Cierre transversal	Evaluación de competencias blandas y plan de mejora personal	Evaluar el progreso, reflexionar y proyectar un plan de desarrollo continuo.	Autoevaluación + portafolio reflexivo + sesión de retroalimentación grupal

Nota: elaboración propia

Figura 7

Aporte del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas



Nota: elaboración propia.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo general:

Desarrollar las habilidades blandas de los profesores universitarios de tiempo completo para fortalecer su práctica docente y favorecer entornos de aprendizaje efectivos e inclusivos.

4.3.2 Objetivos específicos:

- Sensibilizar a los profesores a tiempo completo de UNASA sobre la importancia de poner en práctica las habilidades blandas en el aula.
- Proveer de estrategias teórico prácticas para el desarrollo de habilidades blandas en los profesores específicamente habilidades de: trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y pensamiento crítico.
- Desarrollar las competencias de los profesores para la enseñanza de las habilidades blandas.
- Establecer estrategias para el control y seguimiento de la práctica de habilidades blandas.
- Brindar formación continua en habilidades blandas a los profesores contratados a tiempo completo para mejorar las prácticas educativas.

4.4. Actividades, Fases y/o etapas

La propuesta de transformación que consiste en el diseño de un programa de formación en habilidades blandas para profesores universitarios se ha considerado desarrollar a través de diversas actividades dinámicas y bajo el enfoque constructivista aprender haciendo como se detalló en el apartado anterior, asimismo, se han considerado importante desarrollarla de acuerdo a las siguientes fases:

Fase 1: Planeación como se muestra en la figura 4, en esta etapa se realizará un diagnóstico de necesidades a través de encuestas, entrevistas y focus group, se definirán las competencias y objetivos que se pretenden alcanzar, se diseñará el plan a desarrollar eligiendo los contenidos, las metodologías, el tiempo, recursos, presupuesto y cronograma de actividades.

Así también se seleccionarán los facilitadores para su contratación y en esta fase se deberán diseñar los materiales a utilizar para el desarrollo de las habilidades blandas seleccionadas que en este caso según los resultados del diagnóstico realizado a los 37 profesores a tiempo completo son: liderazgo, pensamiento crítico, resolución de problemas y trabajo en equipo.

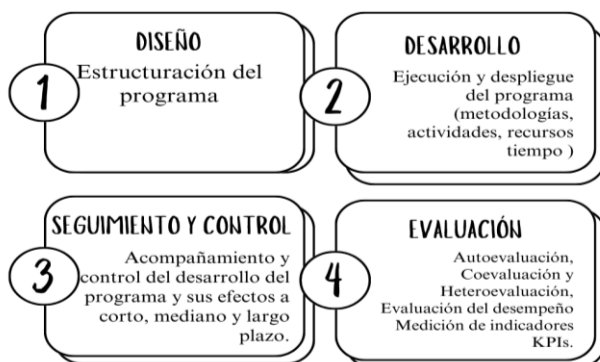
Fase 2: Implementación, el diagrama hace referencia al desarrollo de las sesiones de capacitaciones, coaching, mentorías y actividades experienciales como trabajos en equipo, retos o estudios de casos, de acuerdo a lo sugerido por los especialistas en el tema durante el diagnóstico, registrando la participación y asistencia en las diferentes actividades.

Fase 3: Seguimiento se abordará a través de un monitoreo del desempeño a través de bitácoras, diarios o portafolios de aprendizaje asimismo se realizarán sesiones de refuerzo y acompañamiento.

Fase 4: Evaluación tendrá por objetivo medir el impacto y efectividad del programa a través de indicadores de desempeño KPIs.

Figura 8

Fases para el desarrollo del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas



Nota: Elaboración propia tomando como referencia la opinión de expertos en habilidades blandas, el programa debe contener además de un diseño sustentado en el diagnóstico de necesidades, un seguimiento y evaluación para determinar su efectividad.

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

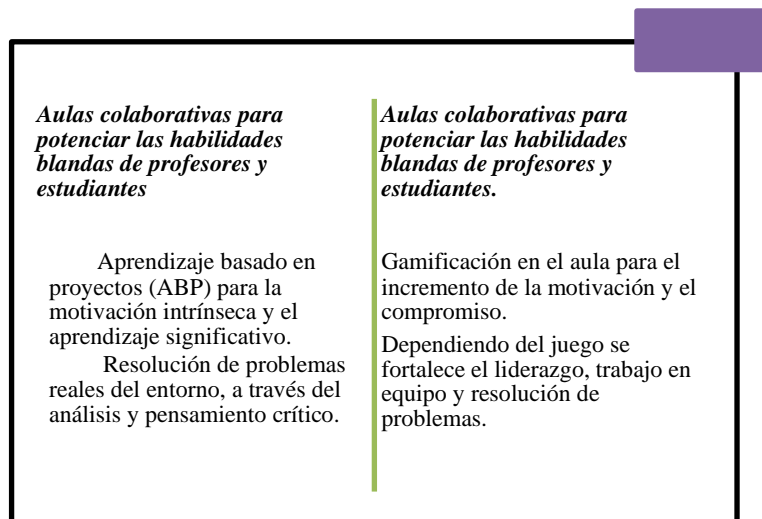
Para el diseño de la propuesta de formación será necesario: literatura académica, relacionada con las habilidades blandas, herramientas y técnicas para la implementación, técnicas didácticas como Role playing, rótulos, pelotas, recursos para simulaciones como vestuario, proyectores, plataformas y recursos digitales, herramientas colaborativas como zoom, Google meet, teams, cuestionarios de autoevaluación, coevaluación, rúbricas del desempeño, certificación, diplomas, equipo multimedia y otros que se consideren durante la ejecución de la propuesta.

4.6 Resultados

Tomando de referencia los estudios consultados y el conocimiento de los expertos se diseña una estrategia para la implementación de estas aulas colaborativas que además de ser espacios para desarrollar las competencias del programa de formación, también son espacios de práctica que permitirán transformar la práctica educativa en las aulas a través de un modelo pedagógico flexible e innovador fundamentado en la corriente constructivista. Como parte de este programa de formación se pretende obtener como resultado un proyecto de aula colaborativa para poder fortalecer las habilidades blandas. A continuación, se muestra una representación de lo que se espera que los profesores universitarios a tiempo completo implementen en sus aulas como resultado del programa de formación.

Figura 9

Propuesta de aula colaborativa para potenciar las habilidades blandas



Nota: Elaboración propia

4.6.1 Resultados o productos a obtener

Resultados cualitativos esperados: con la implementación de este programa de formación permanente se pretende obtener un mejor desempeño en las funciones directivas, administrativas y académicas, de los profesores fortaleciendo el clima organizacional en el aula y en su entorno, un mejor liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos e inteligencia emocional.

Resultados cuantitativos esperados: un aproximado de 130 personas beneficiadas de forma directa; entre estas profesores y administrativos con funciones académicas. Como beneficiarios indirectos un aproximado de 1,900 estudiantes y profesores hora clase.

Asimismo, se espera que los profesores que participen de los bootcamp en habilidades blandas puedan replicar lo aprendido, en el caso de los profesores puedan aplicar metodologías

innovadoras que fortalezcan estas habilidades en las clases y se propicie la inclusión de estas habilidades a través del diseño curricular de los planes de estudio.

4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación

Se evaluarán a través de un sistema de indicadores de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 25

Propuesta de evaluación del programa para la enseñanza y formación de habilidades blandas en profesores universitarios a través de un sistema de indicadores

Criterio a evaluar	Indicador	Fórmula	Fuente de verificación	Meta esperada
Satisfacción	% de satisfacción del programa	Participantes satisfechos/total de participantes	Encuesta curso	Mayor o igual al 85%
	% de recomendación del programa	Participantes que recomiendan el programa/total de participantes x 100	Formulario de retroalimentación	Mayor o igual al 90%
Aprendizaje (habilidades y conocimiento)	% de mejora entre pre y post test de participantes que alcanzan los objetivos	Puntajes post/puntaje pre x 100 Número de participantes que cumplen objetivos de aprendizajes/total de participantes x 100	Resultado de evaluaciones Rúbrica de evaluación	Mayor o igual al 25% de mejora Mayor o igual al 80%

Comportamiento (aplicación práctica)	% de aplicación de habilidades blandas desarrolladas en el programa	Número de habilidades puestas en práctica/total x100	de Encuestas o entrevistas en seguimiento	Mayor o igual a 70
		% de reducción de conflictos/ sobre conflictos previos X 100	Evaluación del desempeño	Mayor o igual al 20%
Resultados (impacto organizacional)	% de mejora en clima laboral	Puntaje X 100	post/pre Encuesta de satisfacción	Mayor o igual al 20%
	% de aumento en la productividad	Puntaje X 100	post/pre	

Nota: Elaboración propia

4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

4.7.1 Valoración

Con el diseño del programa de formación se pretende fortalecer las habilidades blandas que fueron parte del estudio como de liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento crítico, además de otras complementarias y que están vinculadas como la inteligencia emocional, resiliencia, toma de decisiones, creatividad e innovación, planificación y organización y otras. Se considera que la propuesta es pertinente debido a que se ha diseñado de acuerdo a las necesidades de formación identificadas a través del diagnóstico. Además, los resultados que se obtengan con la implementación contribuirán a la enseñanza y formación de las competencias en los estudiantes y prepararlos mejor para la empleabilidad.

4.7.2. Evaluación:

La evaluación del programa se desarrollará a través de una evaluación 360° en la que se tomará en cuenta una autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, evaluación de estudiantes,

evaluación del desempeño y resultados. Además, se llevará una bitácora por docente para llevar un control del avance y resultados obtenidos después de ser parte del programa de formación.

La autoevaluación se refiere a la evaluación que el mismo docente hace de su desempeño a través de un instrumento o cuestionario, la coevaluación o evaluación entre pares se refiere a la evaluación que se hacen entre profesores y la heteroevaluación es aquella que la realiza una persona que se encuentra en posición diferente a la del profesor que en este caso puede ser el del jefe.

También se contará con la evaluación del estudiante en el aula quien podrá evaluar las actividades, técnicas y estrategias que el docente utilice para el desarrollo de las clases y una evaluación del desempeño que permitirá evaluar el antes y después de recibir la formación.

4.7.3 Validación de la propuesta de transformación

Se realizó a través de validación de contenido por expertos en el tema, para ello se presentó a los expertos en habilidades blandas la propuesta del programa de formación y se les proporcionó una rúbrica para que pudieran evaluar cada una de las partes de la propuesta, después de la validación surgieron observaciones y aspectos de mejora los cuáles se incorporaron a la propuesta y se envió nuevamente el programa para que los especialistas pudieran validar que se habían hecho los cambios, lo anterior se puede evidenciar en el instrumento de evaluación de dicho programa que corresponde al **anexo N°4**.

Según la opinión de los expertos la aplicación de esta propuesta vendrá a fortalecer las habilidades blandas; la metodología de experiencia vivencial y el aprender haciendo y que sea un programa de formación continua permitirá mejorar la calidad de los estudiantes que se forman y entregar al país profesionales que contribuyan al desarrollo nacional e internacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio se puede concluir que las instituciones de educación superior tienen grandes retos en cuanto a la formación de su claustro académico, y ante las necesidades que demanda el mercado laboral actual, ya no sólo son necesarias las competencias técnicas sino también se requiere de las habilidades blandas, por lo que es importante se contemple un plan de formación continua para los profesores universitarios que pueda fortalecer las habilidades que ellos deberán poner en práctica en clases con sus estudiantes. A la vez, este programa debe contener los elementos teóricos metodológicos, las actividades, contenidos, recursos que se deberán utilizar y lo más importante que debe ser sostenible en el tiempo. Priorizando el aprendizaje experiencial y práctico además de ser evaluado de forma continua para garantizar una formación integral y efectiva.

El primer objetivo estaba orientado a identificar qué metodologías utilizan los profesores a tiempo completo para el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes, encontrándose que aunque los profesores manifiestan considerar las habilidades blandas como importantes para el desarrollo de los contenidos, los resultados muestran que el discurso no coincide con la práctica, pues desconocen de estrategias y metodologías efectivas para el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes, si bien existe una buena disposición en los profesores universitarios, estos carecen de las habilidades personales y conocimiento de técnicas asociadas al desarrollo de estas habilidades.

Sumado a lo anterior cuando aplican alguna técnica o estrategia se hace de forma aislada, y no de forma sistemática, sin tomar conciencia de las habilidades que pueden desarrollar y fortalecer en sus estudiantes.

Asimismo, con respecto al objetivo dos relacionado al tipo de metodología que es necesaria implementar en las aulas para fortalecer las habilidades blandas se evidencia para poder ver resultados a corto y mediano plazo, existe una necesidad de implementar una metodología con enfoque en el aprendizaje experiencial, educación vivencial, simulación y casos reales, como mentoría, metodología participativa y activas, que promuevan el diálogo, debate, construcción del conocimiento y trabajo colaborativo.

Una forma de trabajar estos elementos es a través del Aprendizaje Basado en Proyectos y la gamificación para lograr la motivación de profesores y estudiantes. Otro elemento esencial a considerar según los expertos es que este programa se puede desarrollar bajo una modalidad semipresencial o presencial pero no virtual. Otra premisa importante de concluir es que, según los expertos y especialistas consultados, se debe contar con un sistema de evaluación formativa que evalúe el antes, durante y después de la intervención el programa y que involucre múltiples perspectivas y técnicas de evaluación, como la autoevaluación, y coevaluación, así como, considerar algún mecanismo de calidad interna que verifique los procedimientos y los resultados obtenidos.

Resulta estratégico resaltar, que el proceso debe ser participativo, con metodología flexible y dinámica haciendo énfasis en el conocer, aprender hacer y aprender a ser, siendo importante el desarrollo de actividades prácticas que puedan garantizar la formación constante de estas habilidades. Debido a que no existe un conocimiento ni dominio total de las estrategias y técnicas didácticas para el desarrollo de las habilidades blandas de parte de los profesores universitarios la fase de indagar a través de la opinión de expertos como se puede reforzar la debilidad encontrada fué determinante para poder realizar la propuesta de transformación al fenómeno en estudio.

Finalmente, los resultados obtenidos en el diagnóstico muestran la necesidad de formar a los profesores universitarios sobre las habilidades blandas: liderazgo, pensamiento crítico, trabajo en equipo y resolución de problemas, el proceso de formación continua debe ser un proceso participativo, diseñado con opiniones y conocimientos de profesores y estudiantes quienes son los actores principales del proceso de implementación de habilidades blandas en la institución; siendo fundamental, considerar el uso de elementos que fomenten el aprendizaje experiencial, ser predominantemente práctico y sustentado en el aprender a aprender y aprender haciendo para poder tener resultados que se evidencian en la práctica educativa, así mismo permitirá como valor agregado el cumplimiento de objetivos institucionales y contribuir a la calidad educativa a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista metodológico

- Realizar una evaluación sobre la aplicación de metodologías activas que son más funcionales en las aulas para el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes.
- Facilitar a los profesores materiales, guías y recursos didácticos orientados al desarrollo de habilidades blandas que incluyan ejemplos de actividades, estrategias de evaluación y buenas prácticas de acuerdo al contexto.
- Explorar otro tipo de estrategias metodológicas que contribuyan a reforzar las habilidades blandas de liderazgo, pensamiento crítico, trabajo en equipo y resolución de problemas.

Desde el punto de vista académico

- Ejecutar anualmente el programa de formación continua con los profesores que desarrollan los programas curriculares en las diferentes carreras que se imparten
- Dar un seguimiento al programa de formación continua a corto, mediano y largo plazo a través de indicadores de desempeño
- Incorporar en el diseño curricular de las carreras que se ofrecen el desarrollo de habilidades blandas de forma explícita.
- Desarrollar instrumentos de evaluación formativa (rúbricas, autoevaluaciones, coevaluaciones) que permitan medir el progreso de las habilidades blandas en los estudiantes y retroalimentar a profesores y estudiantes.

- Promover una cultura educativa que valore el desarrollo integral del estudiante, reconociendo la importancia de las habilidades blandas, al mismo nivel que las habilidades cognitivas y disciplinarias.

Recomendaciones prácticas

- A la hora de implementar un programa de formación debe considerarse las características y contexto de la institución, así como las necesidades de formación de a quienes irá dirigido el programa.
- Realizar estudios comparativos entre aquellos estudiantes que reciben clases con técnicas y estrategias que propician las habilidades blandas con aquellos que reciben clases con metodologías tradicionales.
- Hacer estudios de otras de habilidades blandas que también son indispensables como la comunicación asertiva, desarrollo de creatividad, resiliencia etc.
- Establecer procesos de acompañamiento pedagógico, mentorías o comunidades de aprendizaje con profesores que permitan compartir experiencias, reflexionar sobre la práctica y mejorar progresivamente la aplicación de metodologías orientadas al desarrollo de habilidades blandas.
- Profundizar en estudios que analicen el impacto de la capacitación docente en habilidades blandas, así como investigaciones que evalúen la efectividad de distintas metodologías en diversos contextos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D., & Ponce, E. (2019). *Estilos de liderazgo en la educación superior*. Revista Conrado, 15 (68), 175-179. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID) (s.f.). *Manual de Habilidades blandas Para Centros de Educación Técnica*. “Proyecto aprendo y emprendo”. <https://es.scribd.com/document/592120896/1-Manual-Habilidades-Blandas>
- Álvarez Piza, R. A., Del Hierro Pérez, M. C., Vera Molina, R. M., Moran Piguave, G. D., Pareja Mancilla, S. S., Narváez Hoyos, J. J., & Bernal Párraga, A. P. (2024). *Desarrollo del Pensamiento Lógico a través de la Resolución de Problemas en Matemáticas Estrategias Eficaces para la Educación Básica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 2212-2229. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13686
- Araya - Fernández, E., & Garita - González, G., (2020). *Habilidades blandas: elementos para una visión holística de profesionales en informática*. vol. 12, núm. 23. <https://www.redalyc.org/journal/5343/534368694002/html/>
- Bados López, A., & García Grau, E. (2014). Resolución de problemas. <https://hdl.handle.net/2445/54764>
- Bahena, Nava O. (2023) *Programa de Habilidades básicas para la vida con enfoque logopeduativo dirigido a niñas y niños de cuarto grado de primaria*.
- Bailón Mieles, J., Zambrano Mendoza, P., Mendoza Macías, J., & García Cortez, A. (2024). *Estrategias metodológicas para el fomento del pensamiento crítico en estudiantes de ciencias de la salud: revisión sistemática: Methodological strategies for fostering critical thinking in health science students: a systematic review*. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(3), 52 – 69. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2015>
- Chan Chi, G. I., & Zaldívar Acosta, M. del S. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
- Choquehuanca Ramírez, R. (2025). Habilidades blandas: base para el desempeño docente: una revisión sistemática. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 9(38), 2160–2172. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1>

- Díaz Barriga Arceo, F., y Hernández Rojas, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill
- Durán Ascencio A. (2018) *Trabajo en equipo en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas*. Editorial E-learning, S.L. Impreso en España.
- Espinoza Nuñez, C., & Simangas Villalobos, A. R. (2024). *Adaptación Curricular: Un puente para fomentar el liderazgo en estudiantes con habilidades diferentes*. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(35), 2625–2635. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.892>
- Extremera N. y Fernández, P. (2004) *La importancia de desarrollar la inteligencia emocional en el profesorado*. *Revista Iberoamericana de educación*. OUI <https://doi.org/10.35362/rie3334005>
- Farias Moreira, C.R.; & Méndez Durán, J.H. (2023) *Desarrollo de las habilidades blandas para el mejoramiento del desempeño docente*. *Revista Social Fronteriza*, 3(3), 171-184. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7998873>
- Galindo, D. A. G. *Modelos de Cambio Organizacional: Estrategias para la Transformación y el Desarrollo Efectivo*.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam. <https://learning-theories.com/emotional-intelligence-goleman.html>
- Goleman, D. (2024) *“Liderazgo El poder de la inteligencia emocional” Décimo tercera Reimpresión. Impreso en España*
- Gómez Gamero, M. E. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*. *DIVULGARE: Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11), 3.
- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2021). *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). *Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones*. <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Hernández Mendoza, S., & Duana Ávila, D. (2020) *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. *Boletín científico de las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53, <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). McGraw Hill Interamericana
<https://es.weforum.org/stories/2025/04/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-cerrar-la-brecha-de-habilidades-digiales-para-atender-a-la-demanda-de-las-empresas/>
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/569432d3-540d-40df-a774-60114d4cbfdf>
<https://www.unicef.org/lac/acerca-de-unicef>
- Huang, W. (2024). *An exploration of needs within Maslow's hierarchy of motivation*. *Advances in Social Behavior Research*, 14, 41–44. <https://doi.org/10.54254/2753-7102/2024.19284>
- Huapalla-Meza, L. K., García-Barbaran, L. I., & Pinedo-Castro, A. (2024) *Habilidades Blandas en la Práctica Docente*. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4 (1), 80-89.
- Instituto Tecnológico Metropolitano Eva (2021). *Inteligencia Emocional: desarrollo de habilidades blandas* <https://www.coaching-onfocus.com/inteligencia-emocional-desarrollo-habilidades-blandas/>
- López, M. L., y Lozano, M. C. (2021). *Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Loza, R. M., Condori, J. L. M., Mamani, J. S. M., & Santos, F. E. Y. (2020). *Paradigma sociocrítico en investigación*. *PSIQUEMAG/Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 30-39.
- Maldonado Pérez, M., (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Lauro*, 13 (23), 263-278.
- Martín González, R. (2016). *Aplicación del modelo ADAKAR al estudio organizativo: caso del mercado de Nuestra Señora de África*.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and personality*. Harper & Brothers
- Maslow, P. (1943). *La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas*.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

- Meza, M. (octubre de 2017). *Las Habilidades Blandas “Soft Skills” y sus tendencias*. [Publicar]. LinkedIn <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-blandas-soft-skills-y-sus-tendencias-m%C3%ADler-meza>
- Monedero. C, Pozo J. (2001) *Estudio Monográfico sobre las competencias básicas*. <https://es.slideshare.net/CiroRicardoChvezAgus/competencias-bsicas-pozo>
- Moreno Murcia, L. M., Silva García, M. B., Hidrobo Baca, C. C., Rincón Téllez, D. C., Fuentes Rojas, G. Y., & Quintero Pulgar, Y. A. (2021). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior. reflexiones educativas, sociales y políticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO.
- Naranjo, A. (2019). *La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual*. *Revista Pensamiento Académico*, 2(1), 82-100. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
- Olmedo Falconí, R., Salazar Almeida P. A., Román Proaño, J. V., & Valladares Carvajal, N. P. (2023). *Competencias genéricas o habilidades blandas en educación superior*. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 946-960.
- OpenAI. (2025) CHATGPT (5.1) [Modelo de lenguaje de Gran Escala] <https://chat.openai.com>
- Oyarzo Iribarra, A., Ulloa Quintana, C., Piffaut Méndez, K., & Vejar Villagra, C. (2019). *Estrategias utilizadas por profesores para el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de enseñanza básica* (Doctoral dissertation, Universidad de Concepción).
- Parrales Cedeño, K. J., Cevallos Ponce, G. K., Manobanda Parrales, M. M., & Ponce Cedeño, R. N. (2025). Estrategias pedagógicas para fomentar el trabajo en equipo en estudiantes de educación. *RECIMUNDO*, 9(1), 845–858. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.845-858](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.845-858)
- Pérez Guazco, L. (2020) En el justo medio: ser asertivo. *vida científica*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Publicación semestral No. 15 (2020) 9-19.
- Pérez Guevara, V.F., Andrade Delgado, D. J., Loza Álvarez, L.D., & Pérez Guevara S.M. (2025). El papel de las habilidades blandas como catalizadores del pensamiento crítico en contextos educativos. *Polo del Conocimiento*, 10(6), 931-955. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i6.9683>
- Ramírez Chávez, M. A., Manjarrez Fuentes, N. N., & Arévalo Briones, K. P. (2025). El papel de las habilidades blandas en la construcción del capital social estudiantil: Evidencias desde

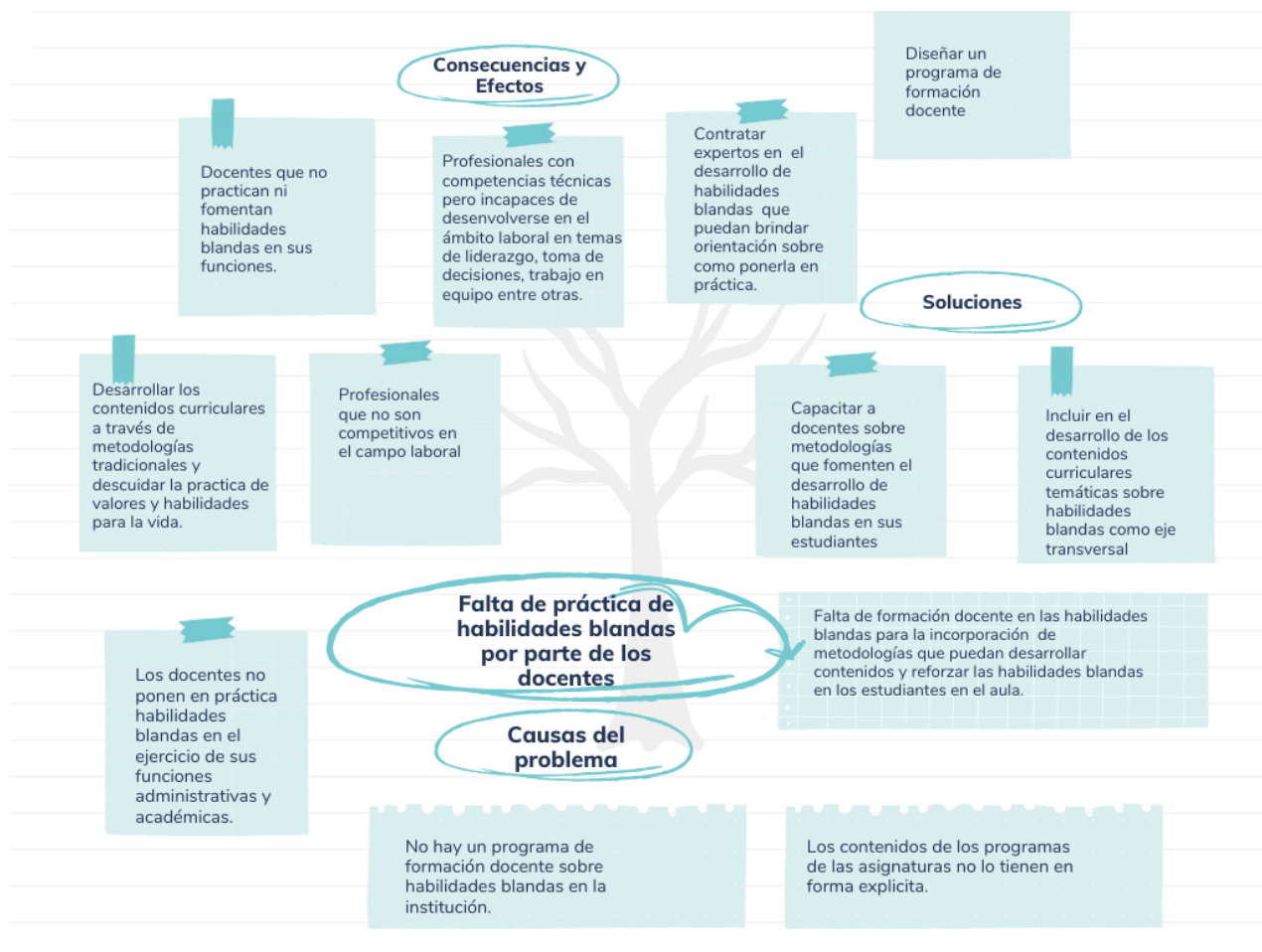
- la UTEQ. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 2(3), 22-38. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i3.163>
- Ramírez Chávez., M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). *Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral*. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Reyes, Retana. R. (2025, 10 de octubre). *Paradigma sociocrítico e interpretativo* [presentación de diapositivas]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/paradigmas-interpretativo-y-sociocrítico/23581142>
- Rodríguez Siu, J. L. (2020). *Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario*. *Innova Research journal*, 5(2), 186-199.
- Romero González, J. A., Granados, I. N., López Clavijo, S. L., & González Ruiz, G. M. (2021). *Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental*. Inclusión y Desarrollo. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749>
- Rosario Zarate, F. (2023). *Estrategia didáctica para el fortalecimiento de las habilidades blandas en estudiantes de pregrado de una universidad privada de Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Samwell.ai. (2025, 15 de agosto). *Desarrollo de habilidades blandas: guía esencial para estudiantes y educadores*. <https://www.samwell.ai/es/blog/desarrollo-de-competencias-blandas-guia-para-estudiantes-y-educadores>
- Sánchez Paredes, R. G., & Nández Silva, M.V. (2022) Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. *PURIQ*, 4, e265. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.26>
- Sánchez, O. M., Amar, R. M., & Triadú, J. X. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. *Revista científica ECOCIENCIA*, 5, 1-18.
- Sarmiento, I. K. (2023). Tendencias sobre competencias Blandas: del Saber Hacer hacia la Formación del Ser. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 55–81. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.082>

- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). LIMUSA, S.A. de C.V., México.
- Tapia Mariño, M. E. (2020) *Habilidades blandas en profesores de educación inicial en el contexto del trabajo remoto*. Chimbote
- UIN (s.f) *El pensamiento crítico*. Universidad Insurgentes.
https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w25434w/PensamientoCritico_Ant_B1_C.pdf
- UNESCO Office Montevideo & Regional Bureau for Science in Latin America and The Caribbean & Eidos (Argentina). (2023). *Los futuros que construimos: Habilidades y Competencia para los futuros de la educación y el trabajo* (MTD/ED/2023/PI/05). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386933>
- UNESCO. (s.f). docentes. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/teachers>
- UNICEF Para América Latina y El Caribe. (marzo, 2018). *Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow* Universia
- Universidad Autónoma de Santa Ana. (2020). *Evaluaciones del Desempeño Docente 2020-2022* [manuscrito no publicado]. Vicerrectoría
- Universidad de Investigación e Innovación UIIX. (2023). *Guía de Elaboración de tesis Doctoral*.
- Universidad Tecnológica del Perú (11 de julio de 2023) *¿qué son las habilidades blandas y por qué son importantes?* <https://www.utp.edu.pe/blog/que-son-habilidades-blandas#:~:text=Son%20las%20cualidades%20personales%20que,y%20convertirnos%20en%20profesionales%20completos.>
- Vallegos, C. y Girón, C. (2019) *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal postventa Interamericana Norte SAC. Filial Chiclayo*. [título para optar al grado de licenciado en administración de empresas]
- Valverde Riascos, O., y Martínez Barragán, L. (2022). *Tendencias de estudios sobre la formación permanente del docente y el desarrollo del pensamiento crítico de estudiantes en contextos rurales*. 11(6):196-210. Available from:
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1847>

- Vera Millalén, F. (2017). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. Revista. AKademeia, 15(1), 53-73. <https://doi.org/10.61144/0718-9397.2016.137>
- Villaseñor, P. (2017, 13 de junio). *¿Cómo pueden los maestros fomentar (o impedir) el desarrollo de habilidades socioemocionales en sus estudiantes?* Banco Mundial. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/como-pueden-los-maestros-fomentar-o-impedir-el-desarrollo-de-habilidades-socioemocionales-en-sus-estudiantes>
- World Economic Forum. (2020) *The future of Jobs report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- World Economic Forum. (2025) *El Futuro del Trabajo en América Latina y El Caribe: Cerrar la brecha de habilidades digitales para atender a una demanda en evolución*.
- World Health Organization (2003). Skills for health : skills-based health education including life skills : an important component of a child-friendly/health-promoting school. World Health Organization. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/42818>
- Zambrano Briones, M. A., Hernández Díaz, A., & Mendoza Bravo, K. L. (2022). El aprendizaje basado en proyectos como estrategia didáctica. Revista Conrado, 18(84), 172-182.
- Zambrano-Chamba, M., Vallejo-Piza, G., & Tafur-Méndez, F., (2023). Investigación: *Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes*. 593 digital Publisher CEIT, 8(3), 257-267 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>
- Zepeda Hurtado, M. E., Cortés Ruiz, J. A., & Cardoso Espinosa, E. O. (2022). *Estrategias para el desarrollo de habilidades blandas a partir del aprendizaje basado en proyectos y gamificación*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13(25).

ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema



Anexo 2. Primer instrumento entrevista a expertos sin validar

Entrevista estructurada sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para profesores

Dirigida a: expertos en habilidades Blandas

Objetivo 1: Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo.

Objetivo 2: Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en profesores a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana

Objetivo: Obtener información sobre cómo diseñar, implementar y evaluar programas efectivos de formación en habilidades blandas para profesores.

Datos del entrevistado:

- Nombre:
- Cargo:
- Años de experiencia en formación docente:
- Institución:

Parte 1: Diseño del programa de formación

1. ¿Cuáles cree que son las habilidades blandas más relevantes para los profesores en su práctica profesional diaria?
2. ¿Qué metodología o enfoque recomendaría para la enseñanza de estas habilidades blandas a profesores?
 - Por ejemplo, ¿utilizarías talleres, seminarios, aprendizaje experiencial?
3. ¿Cómo determina las necesidades formativas de los profesores en términos de habilidades blandas?
 - ¿Realiza algún tipo de diagnóstico o evaluación previa?

4. ¿Considera que debe haber una adaptación de los programas de formación en habilidades blandas según el nivel educativo (primaria, secundaria, educación superior)?
5. ¿Qué rol considera que juega el contexto institucional (universidades) en el diseño de estos programas?
 - ¿Deben personalizarse según la cultura y necesidades de la institución?

Parte 2: Sobre Implementación del programa de formación

6. ¿Qué recursos (materiales, tecnológicos, humanos) considera fundamentales para llevar a cabo un programa de formación en habilidades blandas para profesores?
7. ¿Cuánto tiempo debería durar un programa de formación en habilidades blandas para que sea efectivo?
 - Por ejemplo, ¿varias sesiones durante un semestre o un taller intensivo?
8. ¿Qué modalidad es más adecuada para la formación de profesores en habilidades blandas (presencial, online, híbrido)? ¿Por qué?
9. ¿Qué papel juegan los facilitadores o formadores en la efectividad del programa?
 - ¿Qué perfil debería tener un buen formador en habilidades blandas para profesores?

Parte 3: Evaluación y seguimiento del programa

10. ¿Qué criterios deberían utilizarse para evaluar la efectividad de un programa de formación en habilidades blandas para profesores?
 - ¿encuestas, observaciones en aula, autoevaluaciones?
11. ¿Cómo se garantiza que los profesores apliquen las habilidades blandas adquiridas en su día a día después de finalizar el programa?
 - ¿Recomienda algún tipo de seguimiento o refuerzo?
12. ¿Qué indicadores considera clave para medir el impacto de la formación en habilidades blandas en el desempeño docente y en el aprendizaje de los estudiantes?
13. ¿Cómo suele recoger y utilizar el feedback de los participantes para mejorar futuros programas de formación?

Parte 4: Desafíos y mejoras

14. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha encontrado al implementar programas de formación en habilidades blandas para profesores?

15. ¿Qué mejoras o innovaciones recomendaría para optimizar la efectividad de estos programas?
 - Por ejemplo, ¿mayor integración de tecnología, tutorías individualizadas?
16. ¿Cómo se motiva a los profesores a participar activamente en los programas de formación en habilidades blandas?
 - ¿Considera importante ofrecer incentivos, certificaciones, o reconocer su esfuerzo de alguna manera?

Cierre: Reflexiones finales

17. ¿Qué consejo le daría a una institución que quiere implementar un programa de formación en habilidades blandas para sus profesores por primera vez?
18. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre la importancia o implementación de estos programas?

Anexo 3. Entrevista estructurada a expertos sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para profesores universitarios.



Entrevista estructurada a expertos sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para profesores universitarios.

Dirigida a: expertos en habilidades Blandas

Objetivo 1: Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los profesores a tiempo completo.

Objetivo 2: Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en profesores a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana

Datos del entrevistado:

- Nombre:
- Cargo:
- Años de experiencia en formación docente:
- Institución:

Parte 1: Diseño del programa de formación

1 ¿Cuáles cree que son las habilidades blandas más relevantes para los profesores universitarios en su práctica profesional diaria?

2 ¿Qué metodología o enfoque recomendaría para la enseñanza de estas habilidades blandas a profesores universitarios?

3 ¿Cómo se determinan las necesidades formativas de los profesores en términos de habilidades blandas?

Parte 2: Sobre Implementación del programa de formación

4- ¿Qué recursos y tiempo considera fundamentales para llevar a cabo un programa de formación en habilidades blandas para profesores?

Parte 3: Evaluación y seguimiento del programa

5- ¿Qué criterios e indicadores deberían utilizarse para evaluar la efectividad y el impacto de un programa de formación en habilidades blandas para profesores?

Parte 4: Desafíos y mejoras

6- ¿Cuál debería ser la dinámica a utilizar para motivar a los profesores a participar de estos programas de formación y que resulten efectivos?

Cierre: Reflexiones finales

7- ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre la importancia o implementación de estos programas?

Anexo 4. Rúbrica de validación por experto



Entrevista estructurada sobre la elaboración de programas de formación en habilidades blandas para docentes

Dirigida a: expertos en habilidades Blandas

Objetivo 1: Indagar los elementos esenciales que deben formar parte del programa educativo para la formación continua de habilidades blandas en los docentes a tiempo completo.

Objetivo 2: Desarrollar los elementos teóricos metodológicos que han de configurar el programa de formación continua de habilidades blandas en docentes a tiempo completo de la universidad Autónoma de Santa Ana

Datos del entrevistado:

- Nombre: **Julio César Velásquez Calderón**
- Cargo: **director ejecutivo**
- Años de experiencia en formación docente: **13 años**
- Institución: **Metax El Salvador**



Rúbrica para evaluar el instrumento de recolección de datos para la entrevista.

Contenido	1	2	3	4	5	observación
Rubro: Validez del contenido						
Considera que las preguntas responden a los objetivos de la investigación					X	Si. creo que es muy puntual a lo que se desea implementar.
El contenido está bien distribuido en las partes del instrumento					X	Si.
Faltan temas o hay redundancia				X		Faltan contenidos como la posibilidad que los docentes se auto sirvan conocimientos en habilidades blandas (autogestión). Por ejemplo talleres donde ellos seleccionen los temas que necesitan potenciar. Como congresos de docentes con conferencias generales y talleres específicos
Rubro: Claridad y redacción						
Las preguntas están redactadas de forma clara y sin ambigüedades					X	Muy bien redactadas
Cada pregunta aporta información relevante para la investigación					X	Si. Todas están bien formuladas para aportar a la investigación.
Rubro: Orden y lógica						
Considera que las preguntas están redactadas en forma ordenada y lógica					X	Si. Tiene orden y coherencia
La secuencia de las preguntas no confunde a los entrevistados					X	Si. Secuenciales y apropiadas.
Rubro: adecuación						
El vocabulario es adecuado para su nivel educativo como especialista					X	Si. Muy adecuado.
Las preguntas son relevantes					X	Si. Pues la tendencia es aportar y dar seguimiento a este tipo de temáticas.
Las preguntas proporcionan los elementos necesarios para la creación de un programa de formación					X	Si. Siempre y cuando el proceso sea de formación continua para mantener al equipo de docentes en la línea estratégica de la Universidad. La inversión de un buen presupuesto permitirá darle seguimiento y así mantener activo el aprendizaje del equipo.
Total, puntos	0	0	0	1	9	

Validada por: Julio César Velásquez Calderón

Nombre y firma



Anexo 5. Primera encuesta a profesores hora clase para prueba piloto

Diagnóstico sobre la importancia de aplicación de habilidades blandas en profesores de UNASA

Objetivo: sondear la comprensión e importancia de las habilidades blandas en el desempeño de los profesores de UNASA.

Indicación: responda las siguientes preguntas lo que considere pertinente según lo solicitado.

Tipo de docente:

Correo:

1- ¿Qué son las habilidades blandas para usted?

2 ¿Por qué considera que es importante aplicar las habilidades blandas en el ámbito laboral

3.De las siguientes habilidades blandas, seleccione cuáles considera más importantes para aplicarlas en el desempeño de sus funciones

- Resolución de problemas
- Apertura hacia los demás
- Capacidad de escuchar
- Negociación
- Manejo de conflictos
- Manejo del tiempo
- Aprendizaje rápido
- Compostura
- Perseverancia
- Trabajo en equipo
- Paciencia
- Autodesarrollo
- Atención al detalle
- Iniciativa
- Creatividad e innovación
- Atención al cliente

- Facilidad en relaciones interpersonales
- Pensamiento analítico y crítico
- Autoconocimiento
- Inteligencia emocional
- Autogestión
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Planificación y Organización
- Resiliencia
- Responsabilidad personal

4-De las habilidades blandas que seleccionó para el desempeño de sus funciones, ordene según la prioridad que usted considera pertinente

La que coloque en primer lugar será la más importante y la que coloque en último lugar la menos importante (máximo 5)

5-De las siguientes habilidades blandas, seleccione cuáles considera más importantes que sean aplicadas por todos los miembros de UNASA

- Resolución de problemas
- Apertura hacia los demás
- Capacidad de escuchar
- Negociación
- Manejo de conflictos
- Manejo del tiempo
- Aprendizaje rápido
- Compostura
- Perseverancia
- Trabajo en equipo
- Paciencia
- Autodesarrollo

- Atención al detalle
- Iniciativa
- Creatividad e innovación
- Atención al cliente
- Facilidad en relaciones interpersonales
- Pensamiento analítico y crítico
- Autoconocimiento
- Inteligencia emocional
- Autogestión
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Planificación y Organización
- Resiliencia
- Responsabilidad personal

6-De las habilidades blandas que seleccionó para los estudiantes, ordene según la prioridad que usted considere pertinente.

La que coloque en primer lugar será la más importante y la que coloque en último lugar la menos importante (máximo 5)

7-Según su criterio, dónde se comienzan a desarrollar las habilidades blandas

- En el hogar
- En las instituciones educativas
- En el ámbito laboral
- Todas las anteriores

8- Comentarios adicionales que desea agregar:

Anexo 6. Encuesta para profesores universitarios.



Encuesta para profesores universitarios sobre Metodologías para fortalecer habilidades blandas en el aula.

Objetivo 1: Recopilar información sobre las metodologías y estrategias utilizadas por los profesores para fortalecer el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el liderazgo en sus estudiantes.

Datos generales

1 ¿En qué facultad imparte clases?

- a) Salud
- b) Ciencias Sociales
- c) Otro (especificar): _____

2 ¿Cuántos años de experiencia tiene como docente?

- a) Menos de 5 años
- b) 5-10 años
- c) Más de 10 años

3 ¿En qué área o asignatura enseña?
(Especificar): _____

Parte 1: Trabajo en equipo

4 ¿Qué tan importante considera que es fortalecer el trabajo en equipo en sus estudiantes?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No importante

5 ¿Qué metodologías o estrategias utiliza para fortalecer el trabajo en equipo en el aula?
(Marque todas las que apliquen)

- a) Proyectos grupales
- b) Aprendizaje basado en proyectos (ABP)
- c) Dinámicas de grupo o juegos colaborativos
- d) Debates en equipo
- e) Técnicas de tutoría entre compañeros
- f) Otra (especificar): _____

6 ¿Con qué frecuencia implementa actividades de trabajo en equipo en sus clases?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez

7 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan sus estudiantes al trabajar en equipo?
(Especificar): _____

Parte 2: Pensamiento crítico

8 ¿Qué tan importante considera el desarrollo del pensamiento crítico en sus estudiantes?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No importante

9 ¿Qué estrategias utiliza para fomentar el pensamiento crítico en el aula?
(Marque todas las que apliquen)

- a) Preguntas abiertas y discusiones socráticas
- b) Resolución de estudios de caso
- c) Análisis de textos o situaciones complejas
- d) Evaluación crítica de fuentes de información
- e) Otra (especificar): _____

10 ¿Qué tipo de actividades evaluativas utiliza para medir el pensamiento crítico de sus estudiantes?

- a) Ensayos argumentativos
- b) Presentaciones orales con análisis crítico
- c) Resolución de problemas o dilemas complejos
- d) Evaluaciones con preguntas abiertas
- e) Otra (especificar): _____

Parte 3: Resolución de problemas

11 ¿Qué tan relevante considera enseñar habilidades de resolución de problemas a sus estudiantes?

- a) Muy relevante
- b) Relevante
- c) Poco relevante
- d) No relevante

12 ¿Qué metodologías utiliza para desarrollar la capacidad de resolución de problemas en sus estudiantes?

(Marque todas las que apliquen)

- a) Aprendizaje basado en problemas (ABP)
- b) Juegos de rol o simulaciones
- c) Proyectos interdisciplinarios
- d) Resolución de problemas en casos prácticos
- e) Otra (especificar): _____

13 ¿Con qué frecuencia implementa actividades de resolución de problemas en sus clases?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez

Parte 4: Liderazgo

14 ¿Qué tan importante considera que es fomentar el liderazgo en sus estudiantes?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante

d) No importante

15 ¿Qué estrategias utiliza para fomentar el liderazgo en sus estudiantes?

(Marca todas las que apliquen)

a) Asignación de roles en proyectos grupales

b) Actividades de liderazgo en el aula (coordinación de debates, moderación)

c) Tutorías entre pares

d) Programas de mentoría

e) Otra (especificar): _____

16 ¿Qué tipo de actividades propone para que los estudiantes practiquen el liderazgo?

(Marque todas las que apliquen)

a) Proyectos donde los estudiantes gestionen un equipo

b) Organización de eventos estudiantiles

c) Asignación de líderes de grupo en clase

d) Otro (especificar): _____

Parte 5: Reflexión final

17. En general, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta al enseñar habilidades blandas como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el liderazgo?

(Especificar): _____

18 ¿Qué tipo de formación adicional le gustaría recibir para mejorar sus estrategias de enseñanza en estas áreas?

(Especificar): _____

19 ¿Hay alguna otra observación que le gustaría añadir sobre cómo fortalecer estas habilidades blandas en el aula?

(Especificar): _____

Anexo 7. Cronograma trabajo de campo

Cronograma de trabajo de campo



Anexo 8. Consentimiento informado



IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	
PROGRAMA:	Doctorado en Educación e Innovación
ASUNTO	CONSENTIMIENTO INFORMADO
DIRIGIDO A:	PROFESORES A TIEMPO COMPLETO DE UNASA
TEMA:	DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA EN HABILIDADES BLANDAS PARA PROFESORES DE UNASA
AUTOR:	Patricia Molina de Núñez
FECHA:	MARZO DE 2025

*Diagnóstico sobre el trabajo de habilidades blandas en el aula para el
diseño de un programa de formación continua docente*

Estimado/a docente:

Por medio del presente, se le invita a participar de manera voluntaria en una encuesta que tiene por objetivo identificar las habilidades blandas que se están promoviendo en el aula, así como las estrategias y técnicas que usted utiliza para fortalecerlas en sus estudiantes. Esta información contribuirá al diseño de un programa de formación continua orientado a potenciar el desarrollo de dichas habilidades en el contexto educativo.

Su participación requiere:

- Responder una encuesta que incluye preguntas cerradas y abiertas sobre su práctica docente relacionada con las habilidades blandas.
- Compartir sus experiencias, percepciones y estrategias didácticas.

Confidencialidad:

- La información proporcionada será utilizada con estricta confidencialidad y únicamente con fines académicos y de mejora educativa.
- No se divulgarán datos personales ni se asociará su identidad con sus respuestas.
- Los resultados se presentarán de manera agregada y anónima.

Voluntariedad:

- Su participación es completamente voluntaria.
- Puede retirarse del proceso en cualquier momento sin que esto implique perjuicio alguno.

Beneficios esperados:

- Contribuir al diseño de un programa de formación continua que responda a las necesidades reales de los profesores en el fortalecimiento de habilidades blandas en sus estudiantes.

Declaración de consentimiento:

He leído y comprendido la información anterior, y estoy de acuerdo en participar de forma voluntaria en la encuesta.

Nombre completo del docente: _____

Facultad a la que pertenecen: _____

Firma: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Declaración de consentimiento:


He leído y comprendido la información anterior, y acepto participar de forma voluntaria en la encuesta.

Nombre completo del docente: Marcos Salvador Guzmán Reyes.

Facultad a la que pertenecen: Ciencias Sociales

Firma: [Firma]

Fecha: 26 / 03 / 2025



Declaración de consentimiento:

He leído y comprendido la información anterior, y acepto participar de forma voluntaria en la encuesta.

Nombre completo del docente: Rocio Ivón Ramírez Bernal

Facultad a la que pertenecen: Ciencias de la salud

Firma: [Firma]

Fecha: 11 / 02 / 2025

Anexo 9. Validación de contenido del programa de formación continua para el desarrollo y la enseñanza de habilidades blandas para profesores a tiempo completo de UNASA.

UIIX Universidad de Investigación e Innovación de México

Instrumento de validación por expertos de una propuesta de intervención educativa

Se le pide que elija de las tres opciones de respuesta la más acorde con la realidad de la propuesta y los criterios a evaluar mediante los siguientes ítems.

		Aún no satisfactorio	Satisfactorio	Excelente
1	La estructura de la propuesta es... (Se refiere al conjunto de elementos o secciones que componen el documento que describe una intervención o proyecto educativo destinado a resolver una problemática o mejorar alguna situación específica en el ámbito educativo. Esta estructura debe ser clara y coherente).			X
2	Existe una introducción que hace referencia al diagnóstico y la necesidad de intervención. Una síntesis de la contextualización y planteamiento del problema.			X
3	El objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta de intervención se presentan de una forma clara			X
4	Explica los fundamentos teóricos que fundamentan la propuesta.			X
5	Los temas, subtemas y las actividades a realizar tienen sustento teórico verificable.			X
6	Los temas y los diversos tópicos, así como las actividades a realizar se presentan de forma coherente y pertinente.		X	
7	Existe claridad y pertinencia al describir todo lo relativo a los recursos humanos, metodológicos, didácticos y logísticos.		X	
8	Se puede ver con claridad el Modelo Pedagógico utilizado en la propuesta.			X
9	Se cumple con el criterio de temporalidad (las etapas, sesiones y actividades están bien planeadas en cuanto al tiempo que necesitan para su desarrollo).		X	
10	La propuesta incluye cómo se va a evaluar la intervención, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas de evaluación (encuestas, entrevistas, observación, pruebas, etc.). • Los momentos de evaluación (al inicio, durante y al final de la intervención). • Otros elementos que reflejen la efectividad de la propuesta. 			X


 Valido desde 10/10/2025



Anexo 10. Procedimiento utilizado para la construcción del aporte científico de la investigación

Paso	Explicación
1- Definir y delimitar el problema a investigar	Justificación de la importancia teórica y práctica que tiene la investigación planteada
2- Revisión del estado de arte	Permitió conocer más acerca del fenómeno investigado, revisar artículos relacionados con la temática, lo que ya se ha investigado y lo que falta por investigar.
3- Profundización en la literatura	Antes de comenzar la construcción teórica, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente. Esto no sólo proporcionó una base sólida para el desarrollo de nuevas teorías, sino que también ayudó a identificar vacíos en el conocimiento que la nueva teoría podría llenar.
4- Construcción del marco teórico conceptual	Se seleccionaron las teorías, enfoques o modelos que respalden y justifiquen la teoría elegida para aportar al fenómeno de estudio. (Teoría de Goleman, Teoría de Maslow, corriente constructivista, Aprendizaje Basado en Proyectos, Teoría de la Gamificación etc.)
5- Revisión de la redacción de objetivos, preguntas de investigación e hipótesis	Se realizó una verificación de los objetivos para corroborar que fueran innovadores, creativos y que no hayan sido abordados previamente en el mismo contexto y características. Las preguntas se constataron que fueran claras y que dirigieran a las respuestas de los objetivos y aprobación o rechazo de la hipótesis.
6- Selección adecuada del marco metodológico	Además de revisar la coherencia con el tipo de investigación realizada: mixta. Se verificó que el diseño permitiera relacionar variables, hacer propuestas y validar los instrumentos.
7- Análisis crítico e	Se realizó una relación entre los hallazgos encontrados, con los

interpretación correcta de resultados	objetivos y el marco teórico, así también se constató que los resultados obtenidos ampliarán los conocimientos que ya existen.
8- Diseño del aporte científico	Se refiere a los aportes teóricos, prácticos, metodológicos y aplicativos que se producirán como parte de los resultados de la investigación, surgimiento de propuestas de cambio y mejora, creación de programas entre otros.
9- Evaluación crítica y propositiva de todo el proceso	Se realizó una evaluación de redacción, coherencia y comparación con otros estudios y tesis de reputación reconocida en fuentes como Scopus, Dialnet, verificar normas APA séptima edición, claridad de ideas, veracidad de resultados, originalidad entre otros. Se llevó un registro documentado de todo el proceso para una revisión crítica y reflexiva de todo el proceso.
10- Validación del aporte científico a expertos en el tema	La validación se realizó a través de expertos en el contenido sobre habilidades blandas

Nota: elaboración propia