



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

## **PROGRAMA EDUCATIVO PARA FORTALECER HABILIDADES BLANDAS EN COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO AL ESTUDIANTE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA, 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Psicología**

**Autor:**

**Sheyla Antonella Perez Penadillo**

**Asesor:**

**Mg. Raquel Tello Cabello**

**0000 - 0003-1771-0298**

**Lima - Perú**

**2025**

# Informe de Similitud



Página 2 de 46 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trm:old::1:3398356083




## 18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

► Bibliografía

### Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Dedicatoria

A Dios, por guiar mi sendero y darme la fortaleza que necesitaba para seguir adelante.

A mi hija, quien ha sido la motivación y el motor de cada uno de mis logros.

A mi madre, por enseñarme el valor del estudio y la dedicación como herramientas esenciales para alcanzar los sueños.

## Agradecimiento

Primeramente, agradezco a mi alma mater por haber sido no solo mi centro de estudios sino también mi centro de labores, el cual me ha brindado las facilidades para poder culminar con éxito mi carrera; mi gratitud siempre estará con la Universidad Privada del Norte quien me apoyo a realizar mi más grande sueño, el ser una profesional.

Con profunda estima y reconocimiento a mi asesora Raquel Tello, por su apoyo tan generoso al elaborar mi trabajo de suficiencia, gracias por creer en mí.

## Tabla de contenidos

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice de Figuras	7
Resumen Ejecutivo	8
CAPÍTULO I.	9
Introducción	9
1.1.Situación Problemática	9
CAPITULO II.	14
Marco Teórico	14
2.1. Definición de Habilidades Blandas	14
2.2. Programa educativo en habilidades blandas	15
CAPÍTULO III.	18
Descripción de la Experiencia	18
3.1 Objetivos	18
3.2 Participantes y análisis del entorno	18
3.3 Metodología	19
3.4 Temporalización	22
3.5 Actividades	24
3.6 Evaluación	27
CAPÍTULO IV.	29
Resultados	29
CAPÍTULO V.	31
Conclusiones y Recomendaciones	31
REFERENCIAS	33

ANEXOS 1:	36
ANEXOS 2:	37
ANEXOS 3:	39

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa .....	12
Figura 2: Flujograma Acompañamiento al estudiante .....	13

## RESUMEN EJECUTIVO

En América Latina se han desarrollado algunas propuestas que reconocen a las habilidades blandas como componentes esenciales para el desempeño laboral de los colaboradores del Servicio de Atención al Estudiante (SAE). No obstante, estas iniciativas no suelen difundirse ampliamente debido al limitado conocimiento que existe sobre el tema. Frente a esta realidad, el programa educativo planteado tiene como propósito principal sensibilizar a los colaboradores respecto a la relevancia de fortalecer dichas competencias para ofrecer un servicio de calidad en instituciones de educación superior.

El plan contempla la realización de cuatro talleres orientados a que puedas desarrollar habilidades específicas: comunicación, adaptabilidad y flexibilidad, compromiso y empatía. Cada taller estará conformado por un grupo de 14 participantes, lo que permitirá un trabajo más cercano y personalizado que facilite la aplicación práctica de lo aprendido en su labor cotidiana.

La metodología propuesta se fundamenta en un enfoque activo, participativo y colaborativo, favoreciendo que los colaboradores identifiquen intereses, necesidades y emociones propias y ajenas, con el fin de que la experiencia de enseñanza-aprendizaje sea enriquecedora. El programa se implementará en un módulo académico con una duración de dos meses y, al término de cada taller, se aplicará una evaluación a través de cuestionarios y observaciones en el contexto de las actividades del área, complementadas con listas de control.

En síntesis, se espera que los participantes del programa, al involucrarse de manera activa y continua, fortalezcan sus capacidades comunicativas, incrementen su adaptabilidad y flexibilidad ante situaciones imprevistas, afiancen su compromiso con el servicio estudiantil y, de manera especial, desarrollen una actitud empática hacia sí mismos y hacia los demás.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Situación problemática

Las instituciones educativas han atravesado transformaciones significativas a lo largo del tiempo, lo que exige que los colaboradores fortalezcan competencias que favorezcan una mejor interacción con los estudiantes y, al mismo tiempo, contribuyan a su proceso de aprendizaje. En este marco, el rol que cumplen los colaboradores del Servicio de Atención al Estudiante (SAE) requiere no solo de habilidades técnicas, sino también de destrezas personales y sociales que potencien su desempeño en diversos contextos. Estas competencias, conocidas como habilidades blandas (HB), resultan esenciales para mejorar la calidad de la relación con los estudiantes en las áreas vinculadas al SAE.

El presente trabajo de suficiencia se orienta a destacar la relevancia de capacitar a los colaboradores del SAE de una Universidad Privada en el distrito de San Juan de Lurigancho, en el fortalecimiento de las HB, con el propósito de promover una participación más inclusiva y de calidad dentro de la educación superior. Para ello, se expone inicialmente la problemática que sustenta el estudio, seguida de la construcción del marco teórico, donde se definen las habilidades blandas, la inteligencia emocional y las cuatro competencias específicas seleccionadas como base del programa educativo: Las habilidades abordadas fueron la comunicación, la capacidad de adaptación y flexibilidad, el compromiso y la empatía. Para cerrar el informe, se expone la propuesta de intervención junto con los logros obtenidos, las conclusiones, así como las limitaciones encontradas y las proyecciones planteadas tras la culminación del trabajo de suficiencia.

Desde 1994, nuestra universidad ha brindado formación académica de excelencia a miles de jóvenes en las ciudades de Trujillo, Cajamarca y Lima, consolidando su presencia con nueve campus educativos a lo largo de tres décadas. Actualmente, ofrecemos tres modalidades de estudio: presencial, dirigida a quienes siguen la ruta universitaria tradicional; programas para personas que trabajan; y carreras a distancia. Contamos con 40 programas de pregrado, 18 dirigidos a estudiantes que laboran y 15 completamente virtuales, además de más de 40 convenios internacionales con reconocidas universidades del mundo. Hoy en día, nuestra comunidad está integrada por más de 4,500 docentes y colaboradores, junto con más de 130 mil estudiantes y más de

70 mil egresados, de los cuales el 90% se encuentra trabajando y desarrollándose con éxito en su área profesional.

1994

Fundación en la ciudad de Trujillo, e inauguración del primer campus ‘El Molino’.

2002

Inauguración del segundo campus en Cajamarca.

2007

Integración a la red Laureate Internacional Universities.

2010

Apertura de la primera sede en Lima, Los Olivos.

2012

Apertura del segundo campus en Trujillo: San Isidro.

2014

Apertura de la segunda sede en Lima: Breña.

2016

Un nuevo desafío: apertura de la sede San Juan de Lurigancho en Lima.

2017

Apertura de la sede Comas en Lima.

Recibe el licenciamiento de la SUNEDU.

2019

Inauguración del octavo campus: Chorrillos en Lima.

Recibimos 3 estrellas a nivel institucional por QS Stars Rating System.

2020

IAC-CINDA nos otorgó la acreditación institucional internacional

2022

Recibimos 4 estrellas a nivel institucional por QS Stars Rating System.

Estamos entre las 10 mejores universidades peruanas en el indicador de Innovación de Scimago Institutions Rankings

2023

Nueva Carrera de Medicina Humana

Reconocidos por reporte de Sostenibilidad Ambiental

2024

Primer convenio de doble título con la universidad del Valle de México

30 medallas de oro, plata y bronce en el Kiwie 2024

Top 10 del sector educación en ranking MERCOSUR 2024

Top 4 de universidades peruanas en Scopus 2023

2025

Inauguración del noveno campus: Ate en Lima.

Reacreditación Internacional IAC – CINDA hasta el 2029.

Top 5 en el ranking internacional de sostenibilidad UI Green Metric 2024

Top 7 en el ranking Scimago 2025

Pertenece a Laureate Education, una reconocida red global de instituciones de educación superior que cuenta con una fuerte presencia en Latinoamérica y es experta en gestión educativa.

Es misión de la Universidad “Transformar la vida de nuestros estudiantes

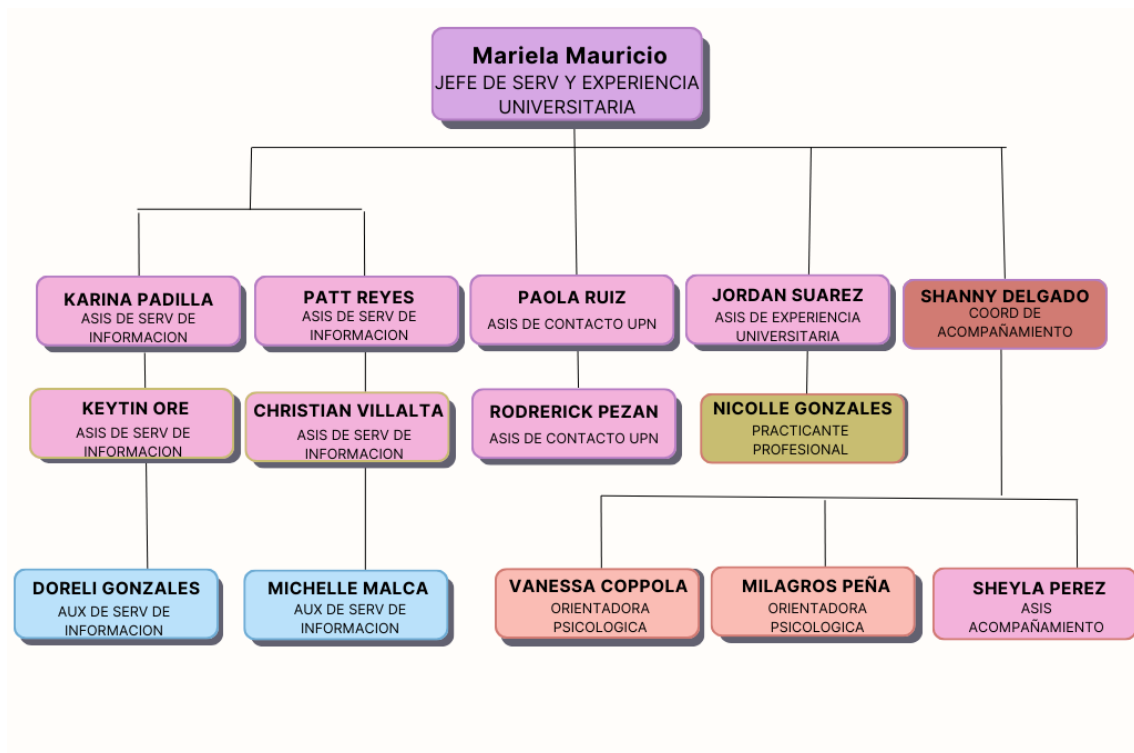
mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor, permitiéndoles contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y al logro de sus objetivos de vida”.

Es visión de la Universidad “Ser reconocidos como una universidad referente y líder en el país por su excelente calidad académica, que brinda educación accesible e inclusiva y que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan de manera exitosa en un entorno global”

El propósito de la Universidad es que formemos ciudadanos dueños de su destino que logran sus sueños e influyen positivamente en sus entornos.

Organigrama:

Figura 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Flujograma Acompañamiento al estudiante



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definición de Habilidades Blandas

La actitud puede entenderse como la manera en que una persona se percibe a sí misma y cómo esta autovaloración influye en su interacción con las demás personas, al reflejar interés por su capacidad para relacionarse y entender el entorno en el que se desarrolla. Por su parte la comunicación, constituye la habilidad de expresar tanto esa actitud como las competencias técnicas necesarias para establecer contacto efectivo con otros. Finalmente, el comportamiento hace referencia al conjunto de normas, reglas y convenciones sociales que facilitan la interacción adecuada y la comunicación eficiente entre individuos (Guerra-Báez, 2019).

Shvedova, Korotetska & Kashkabash (2022) discuten que estas competencias se han convertido en universalmente reconocidas como habilidades del siglo XXI y señalan que su desarrollo en educación superior aún es fragmentario y no sistemático, pero determinante para formar profesionales capaces de enfrentar situaciones no estándar, tomar decisiones rápidas y tener comunicación positiva. La actitud puede entenderse como la forma en que una persona se percibe a sí misma y cómo dicha autovaloración influye en su manera de relacionarse con los demás, mostrando interés por desarrollar sus propias capacidades para comprender y adaptarse al entorno donde interactúa. La comunicación, en este sentido, constituye la destreza que posibilita manifestar tanto la actitud como las competencias técnicas necesarias para establecer vínculos con otros. Finalmente, el comportamiento se concibe como el conjunto de normas, pautas y convenciones sociales que facilitan una interacción comunicativa efectiva (Guerra-Báez, 2019).

Ragusa et al. (2022) destacan que las habilidades blandas son esenciales en ambientes laborales globalizados y diversos, y comprenden competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la asertividad y la capacidad de actuar bajo presión. Permitiendo que toda persona logre prosperar en el entorno que se encuentre, siendo el entorno laboral una posibilidad (Zegarra, 2022).

A partir de esta perspectiva, el Ministerio de Educación vio la necesidad de incorporar las habilidades blandas en el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), al reconocer su relevancia en la formación de los estudiantes del siglo XXI (Minedu, 2017, como se citó en Rojas, 2022). Asimismo, con la puesta en marcha del

Proyecto Educativo Nacional al 2036, se reforzó la necesidad de potenciar estas competencias como medio para favorecer aprendizajes más significativos (Ministerio de Educación, 2021).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2021), tras la pandemia, las empresas priorizan cada vez más estas habilidades, resaltando la importancia de la autogestión, el pensamiento crítico y la resiliencia para mejorar la empleabilidad. Asimismo, en una revisión sistemática reciente, se identificó que la capacidad para comunicarse y cooperar en grupo son competencias esenciales más demandadas en contextos de aprendizaje y desempeño laboral (Khaliq et al., 2025).

La inteligencia emocional (IE) ha cobrado gran relevancia en los últimos años como un factor decisivo en el ámbito laboral. La competencia que implica ser consciente de las emociones, comprender su origen y gestionarlas adecuadamente en uno mismo y en los demás, favoreciendo interacciones efectivas y saludables (Coleman & Ali, 2022). En entornos de atención y servicio, como el área de servicio al estudiante, la IE constituye una competencia esencial para responder con empatía, paciencia y eficacia frente a las necesidades de los estudiantes.

Diversos estudios recientes han confirmado la estrecha relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral. Por ejemplo, se ha evidenciado que cuando los líderes muestran altos niveles de IE, el personal percibe mayor motivación, flexibilidad y disposición a realizar esfuerzos adicionales, lo que incrementa el rendimiento general del equipo (Coleman & Ali, 2022). Asimismo, la IE se vincula directamente con la calidad del servicio brindado y con la satisfacción del usuario final, en este caso, los estudiantes (Future Business Journal, 2025).

## 2.2 Programa educativo en habilidades blandas

Los programas educativos pueden entenderse como una herramienta de carácter teórico y práctico que se diseña en función de las necesidades de la población a la que se orienta, así como de los recursos disponibles para su ejecución (Molina, 2007, como se citó en Gutiérrez, 2022). En otras palabras, consisten en un conjunto de actividades formativas planificadas de manera estructurada con el propósito de alcanzar objetivos específicos en un determinado grupo. La OECD (2020) resalta que los programas educativos contemporáneos tienen como objetivo clave preparar a los individuos para enfrentar la complejidad del mundo laboral y social, fomentando competencias como el

pensamiento crítico, la resolución de problemas, la colaboración y la comunicación efectiva. Estas metas se alinean con la necesidad de formar profesionales capaces de adaptarse a entornos diversos y en constante transformación.

En este marco, se consideró pertinente incorporar talleres enfocados en el fortalecimiento de las habilidades blandas, con el fin de que los colaboradores participen activamente, tengan un mayor contacto con dichas competencias y optimicen su desempeño en el ámbito universitario. Las habilidades seleccionadas para el programa han sido: La comunicación, la adaptabilidad y flexibilidad, el compromiso y la empatía, las cuales se describen a continuación.

La primera HB considerada es la comunicación, se plantea como la capacidad de transmitir y comprender mensajes de manera clara y efectiva, lo que impacta de forma positiva en el rendimiento académico y profesional (Castro, 2019).

La segunda es adaptabilidad y flexibilidad constituyen competencias transversales fundamentales para el siglo XXI. La OECD (2020) las reconoce como parte de las habilidades socioemocionales necesarias para afrontar los desafíos de un mundo laboral y educativo en transformación, ya que favorecen la resiliencia, la innovación y la capacidad de aprendizaje continuo.

Por su parte la tercera HB, es el compromiso y se concibe como la actitud de los individuos para adoptar los objetivos institucionales como propios, cumpliendo de manera responsable con sus deberes tanto personales como profesionales. Esta competencia también implica la habilidad de colaborar, aportar en la toma de decisiones, trabajar por metas comunes y superar situaciones adversas que puedan interferir en el logro de resultados (Gutiérrez-Torres, 2019).

Por último, la empatía de acuerdo con Goleman (2021), la empatía forma parte esencial de la inteligencia emocional, ya que implica no solo percibir las emociones de los demás, sino también responder de forma constructiva y respetuosa. Esto cobra especial relevancia en entornos de atención al estudiante universitario, donde la capacidad de escucha activa y la comprensión emocional contribuyen a brindar un servicio más humano y de calidad.

En este sentido, el trabajo de suficiencia plantea como propósito la implementación de un programa formativo dirigido a los colaboradores, quienes

participaron en talleres diseñados de manera integral con el objetivo de potenciar sus habilidades. De esta forma, se buscó favorecer un mejor desempeño de los participantes tanto en el ámbito profesional como en su desarrollo personal.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Después de establecer el contexto teórico, se ofrecen varias secciones que facilitan un mayor avance y comprensión de la propuesta de intervención realizada en este trabajo de suficiencia.

### 3.1 Objetivos

El objetivo general es fortalecer las habilidades blandas en colaboradores de servicio al estudiante de la universidad, mediante un esquema de enseñanza que incluya actividades prácticas para mejorar esas capacidades interpersonales (HB). Para lograr este objetivo general se plantearon los objetivos específicos que a continuación se detalla:

- Fomentar la expresión asertiva y la escucha activa en el contexto laboral de la universidad para desarrollar una comunicación eficaz.
- Aumentar la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante circunstancias inesperadas en el campus utilizando ideas creativas y novedosas.
- Fortalecer la dedicación mediante la clarificación de la identidad profesional.
- Fomentar la empatía para asegurar el éxito del aprendizaje basado en el respeto recíproco, entendimiento y sensibilidad.

### 3.2 Participantes y análisis del entorno

Esta propuesta de intervención es dirigida a colaboradores de universidades que se dediquen al servicio y atención al estudiante. Las áreas que forman parte del área de SAE son aquellas que tengan relación con bienestar emocional, físico, cultural y biblioteca.

El programa se desarrolló con la participación de colaboradores de las áreas de Acompañamiento al Estudiante, Centro de Información, Vida Universitaria y Contacto Presencial. Los trabajadores de estas unidades tienen edades comprendidas entre los 21 y 50 años, predominando en su mayoría el género femenino. En cuanto a su formación académica, la mayoría posee estudios superiores culminados, mientras que un pequeño grupo continúa cursando una carrera universitaria con la finalidad de ampliar sus competencias. Respecto a su procedencia, se identificó que los colaboradores son originarios de la ciudad de Lima, pertenecientes a distintos niveles socioeconómicos y

residentes en distritos cercanos a la institución.

Para llevar a cabo el programa de fortalecimiento en habilidades blandas, se contó con la participación de 14 colaboradores. Las dinámicas de los talleres se trabajaron en modalidad grupal, organizando equipos de tres o cuatro integrantes con el fin de fomentar la interacción entre ellos y garantizar una intervención efectiva. Este aspecto se desarrolla a detalle en el apartado metodológico del presente estudio.

Respecto al estudio del entorno, la universidad en la que desempeñan funciones los colaboradores se encuentra en Lima, específicamente en el distrito de San Juan de Lurigancho. El distrito mencionado pertenece a un sector económico medio, medio bajo y bajo y las pensiones de la universidad varían desde los S/450 hasta S/2605 por cuota. Por lo tanto, una gran cantidad de alumnos carece de los recursos financieros requeridos para cursar estudios universitarios y, en consecuencia, solicitan ayudas económicas para comenzar o continuar su educación. Es relevante señalar que la institución educativa está equipada con lo esencial para ofrecer clases tanto en forma presencial como en línea, lo que incluye la tecnología que se requiera como conexión a internet, computadoras, proyectores, software de diseño y aulas que son amplias, bien ventiladas y adecuadamente iluminadas, además de contar con escritorios, pizarras, entre otros. De igual manera, tanto los alumnos como los profesores y el personal pueden llegar a la universidad sin dificultad, ya que hay opciones de transporte público y privado que son accesibles para toda la población.

### 3.3 Metodología

La propuesta presentada tenía como objetivo fomentar las habilidades blandas en los colaboradores SAE. Para lograr esto, fue crucial que participaran activamente y proporcionaran el apoyo continuo necesario para el área de SAE. Con este propósito, se desarrollaron tres etapas del programa: sensibilización, educación y evaluación.

La primera etapa se centró en concienciar a los empleados para asegurar su compromiso con el programa y la implicación del área de SAE, que se encarga de todo lo relacionado con el servicio a los estudiantes. Esta primera fase se realizó previo al inicio del periodo académico, es decir, antes de que los estudiantes comenzaran sus clases. Durante este momento, se dio a conocer el programa a los colaboradores, detallando sus objetivos y la importancia de involucrarse en él. Para ello, se convocó a una reunión de aproximadamente treinta minutos en la sala del área de Acompañamiento

al Estudiante. Posteriormente, se ejecutó la segunda fase correspondiente al programa educativo, la cual se implementó durante el periodo académico. En esta etapa se dictaron cuatro talleres orientados a fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores, cada uno enfocado en una habilidad específica, donde se tocaran de forma clara y precisa las HB designadas para este presente programa, se les designo los siguientes títulos:

- Talleres de Comunicación:
  - Identificando mi forma de Comunicar
  
- Talleres de Adaptabilidad y Flexibilidad
  - Soy capaz de adaptarme
  
- Talleres de Compromiso
  - Creación artística
  
- Talleres de Empatía
  - Desarrollando mi capacidad empática

En este contexto, se observó que los talleres del programa educativo para colaboradores SAE aplicaron un enfoque activo, participativo y colaborativo, pues lograron reconocer los intereses, necesidades y emociones tanto propias como de otros, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es fundamental subrayar que cualquier proceso de formación supone una actividad que adicional a sus funciones habituales y requiere compromiso, autonomía y comprensión de la relevancia de aplicar los conocimientos adquiridos para potenciar su crecimiento profesional o laboral.

Los talleres se llevaron a cabo en una única sesión, cada uno con una duración de una hora y media, dividiéndose en tres fases. La primera fase fue la inicial, donde se intentó averiguar, a través de preguntas directas, el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre el tema a abordar. Se buscó generar un ambiente propicio que favoreciera la motivación, el compromiso y una actitud positiva en el inicio de cada taller.

La segunda fase corresponde al desarrollo, en la que se implementó un enfoque de aprendizaje cooperativo mediante dinámicas grupales como dramatizaciones y

juegos competitivos, entre otros. Resultó adecuado emplear este tipo de dinámicas, ya que son colaboradores en constante actividad y están acostumbrados a utilizar esta metodología en su rutina diaria. Aunque la mayoría de los talleres utilizaron esa metodología, hubo algunos en los que fue necesario promover un aprendizaje individual, aplicando un enfoque basado en problemas, en el que se presentaron casos para que buscaran soluciones. Además, se aplicó un enfoque expositivo tradicional, mediante el cual se presentó el tema central del taller y se abordó la habilidad blanda a tratar. Para ello, se empleó material visual con información clara, precisa y accesible a través de herramientas TIC relevantes.

La tercera etapa del taller correspondió al cierre, cuyo propósito fue recoger las percepciones de los colaboradores respecto a lo experimentado durante la fase de desarrollo. En este espacio se promovió activamente la participación, la reflexión y el intercambio de opiniones sobre cómo los aprendizajes obtenidos podían aplicarse para mejorar la calidad en el desempeño laboral. Este momento resultó fundamental, pues permitió conocer cómo se sintieron los participantes al concluir la actividad, reconociendo y valorando sus ideas, pensamientos y, principalmente, sus emociones. Gracias a ello, se favoreció un acercamiento más sólido hacia el fortalecimiento de la inteligencia emocional.

La etapa final y tercera es la de evaluación, que se llevó a cabo antes de concluir el MA, utilizando una herramienta de supervisión. Este instrumento funciona como un control que busca comprobar si el colaborador realmente aplica lo aprendido en su vida diaria. Además, permitió observar el avance de cada participante, ayudándoles a identificar sus fortalezas y a potenciar las habilidades que aún no habían cultivado tanto en su ámbito personal como profesional. Todo esto les proporcionó mayor independencia en su proceso de aprendizaje y en su entorno donde laboran, de esta manera, lograron desarrollar una actitud más reflexiva respecto a los nuevos conocimientos adquiridos y su aplicación en el ejercicio de sus funciones. Resulta crucial que esto se haya ejecutado siguiendo un esquema previamente establecido para cada taller. Las preguntas formuladas variaron según el contenido de sus exposiciones.

Por último, los talleres se realizaron en la universidad, específicamente en un aula espaciosa, ventilada, bien iluminada y equipada con computadora y proyector. Estas aulas disponían de mesas grandes y sillas que podían acomodar a 20 participantes; la disposición de mesas y sillas se ajustó a las necesidades de cada taller. Igualmente,

los talleres estuvieron a cargo de una psicóloga de la universidad, quien es la experta que comprende las necesidades de los estudiantes, el perfil de cada colaborador y, sobre todo, sabía cómo conectar con cada uno, a fin de lograr la finalidad propuesta por el programa educativo.

### 3.4 Temporalización

Tal como se mencionó en la sección de metodología, el programa de enseñanza se dividió en tres etapas, que se llevaron a cabo al inicio, en medio y al final del MA, el cual se extiende por un período de dos meses. Cada etapa incluyó actividades concretas para asegurar el éxito de la propuesta planteada. Es fundamental considerar las semanas de cada actividad que se ejecutaron, dado que esto afecta el adecuado desarrollo y la consecución del objetivo general. Por lo tanto, se presenta un calendario de las actividades de cada etapa realizada, donde se detalla en qué consistió cada una de ellas para facilitar una mejor comprensión.

#### Cronograma de actividades de la primera etapa

Actividades	Mes 1	
	Sem 1	Sem 2
Reunión con SAE para confirmar fecha de la reunión inicial		
Apartar ambiente para la realización de la reunión		
Diseñar un material gráfico de invitación dirigido a los colaboradores.		
Elaborar evaluaciones específicas para cada taller.		
Crear y organizar el material de presentación, como diapositivas o recursos en Canva.		
Enviar las invitaciones a los colaboradores participantes mediante correo electrónico.		
Recordar al SAE la asistencia de los colaboradores a la reunión inicial.		
Realizar un recordatorio mediante whatsapp a los colaboradores para que puedan participar en la reunión.		
Verificar que los colaboradores estén registrados en su totalidad.		
Concretar la reunión para presentar el programa educativo.		
Reunión con SAE para confirmar fecha de los talleres del programa educativo.		

Durante la semana inicial, se llevaron a cabo acciones centradas en concienciar a los colaboradores sobre la relevancia de su involucramiento en los talleres. Se organizaron encuentros con el departamento de atención al estudiante para acordar el día y hora del primer evento. Además, se trabajó en desarrollar la pieza gráfica que sirvió como invitación, enviándola a sus correos tanto personales como institucionales,

y se envió un recordatorio a través de WhatsApp. Es importante destacar que el material de presentación se elaboró utilizando la herramienta considerada más efectiva para captar la atención de los asistentes. Posteriormente, se procedió a la segunda etapa, que consiste en el programa formativo.

#### Cronograma de actividades de la segunda etapa

Actividades	Mes 1			Mes 2		
	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3
Creación de pieza gráfica (invitación para colaboradores) para cada taller.						
Apartar ambiente para los talleres que se dictaran						
Obtención de material para los talleres a realizarse						
Elaborar material que se usara en cada taller (canva, diapositivas, etc)						
Realizar un diploma de participación para colaboradores						
Realizar material para las dinámicas						
Enviar cronograma de talleres a los colaboradores por correo.						
Taller: Identificando mi forma de Comunicar						
Taller: Soy capaz de adaptarme						
Taller: Creación artística						
Taller: Desarrollando mi capacidad empática						

En la etapa dos, las acciones están dirigidas hacia los talleres presenciales del programa. El propósito de estas acciones es asegurar que todo progresa de manera correcta en los plazos establecidos. Para esto, es esencial considerar las tareas en su totalidad que se realizaran durante el segundo mes, comenzando desde la elaboración de la invitación para los asistentes hasta la adquisición de los materiales necesarios para cada curso. Por último, se lleva a cabo en tercera fase, que se refiere a la evaluación.

#### Cronograma de actividades de la tercera etapa

Actividades	Mes 2	
	Sem 3	Sem 4
Elaboración de evaluaciones por taller brindado		
Envío por correo de evaluaciones a colaboradores		
Creación de ficha de supervisión de activaciones/actividades		
Monitoreo de activaciones/actividades		
Entrega de feedback a colaboradores		

La etapa final o tercera etapa, tiene la finalidad de evaluar el avance de los asistentes al concluir los talleres. Por esta razón, se diseñó un cuestionario de tipo Likert

que incluye tres preguntas, además de una abierta que permitió determinar si los asistentes realmente entendieron el contenido abordado. Igualmente, se informó sobre las habilidades desarrolladas y aquellas que necesitan fortalecerse para el crecimiento en su vida personal y profesional. Es importante señalar que cada taller incorporó interrogantes relacionadas con el tema a discutir. También se elaboró una hoja de supervisión con un formato de lista de verificación, que va acompañada de observaciones como herramienta, y al final fue crucial proporcionar retroalimentación a cada asistente. Esto les ayudó a identificar sus fortalezas y las áreas que requieren atención para lograr un servicio de alta calidad.

### 3.5 Actividades

#### - Taller de Comunicación

<b>Título:</b> Identificando mi forma de Comunicar	
<b>Objetivo:</b> Informar a los integrantes de SAE acerca de la relevancia de mejorar sus capacidades de comunicación con los estudiantes para lograr una educación más efectiva.	<b>Materiales:</b> Tarjetas de colores diferentes con una escena a realizar. Computadora y proyector.
<b>Descripción:</b>	
<b>Inicio:</b> Se dio inició a la primera sesión dando la bienvenida y solicitando a cada persona que se presente mencionando su nombre, el área en la que trabaja y su principal atributo positivo. Posteriormente, se hicieron un máximo de tres preguntas abiertas relacionadas con el tema: ¿Qué significa comunicar?, ¿Mi mensaje llegará a ser comprendido por otras personas?, ¿Es necesario alzar la voz para lograr ser escuchado? Se promovió la reflexión a través de la interacción. (Duración: 10 minutos. )	
<b>Desarrollo:</b> A cada participante se le entregó una tarjeta con un color distintivo que forma parte de un rompecabezas que tiene un caso en la parte de atrás. Se les pidió que se levantaran para buscar las piezas de su rompecabezas y colocarlo donde corresponda. Al reunir todas las piezas (cuatro tarjetas de cada color para formar 4 grupos de 4 y 3 integrantes), los mismos grupos leyeron el caso y decidieron qué personaje representaría cada uno para llevar a cabo un juego de roles. Para esto, debieron entender la situación, elaborar un guion breve y presentarlo ante todos. (Duración: 30 minutos. )	
<b>Se indagó acerca de cómo se han sentido realizando esta actividad y se procedió a exponer el contenido preparado incluyendo los siguientes aspectos: ¿Qué es comunicación para ti?, Características de una persona que se comunica asertivamente, ¿Cuáles son los tipos de comunicación que existen? Y algunos consejos para poder aplicar en el entorno donde se encuentran, además de profundizar sobre la comunicación asertiva. (Duración: 25 minutos. )</b>	
<b>Cierre:</b> Se consultó si algún participante tenía alguna pregunta y se solicitaron voluntarios para ofrecer una respuesta asertiva al caso que representaron en el juego de roles. Se enfatizó la importancia de utilizar una comunicación asertiva en la vida diaria para mejorar la percepción personal, la relevancia de poder escuchar a otras personas, validar las propias emociones y las de los demás, y se agradeció a todos por su participación. Se finalizó indicando los horarios del próximo taller. (Duración: 10 minutos. )	
<b>Evaluación:</b> ( Anexo 1).	

### - Taller de Adaptabilidad y Flexibilidad

<b>Título: Soy capaz de adaptarme</b>	
Objetivo: Demostrar una mayor capacidad de adaptación y agilidad ante circunstancias desafiantes en los campos utilizando respuestas originales y novedosas.	Materiales: Tarjetas con un caso en el reverso, serán de diferentes colores para diferenciar, computadora, proyector, plumones negro, azul y verde, pizarra acrílica y mota.
Descripción:	
Inicio: Se recibió a los participantes con un saludo y la bienvenida al segundo taller. Al comenzar la sesión, se plantearon tres interrogantes para la reflexión: ¿Soy capaz de ajustarme a diferentes situaciones?, ¿Demuestro realmente flexibilidad?, ¿Me resulta difícil modificar mi forma de pensar? (Tiempo: 10 minutos)	
Desarrollo: Se organizaron a los participantes en cuatro equipos (dos formados por cuatro miembros y dos por tres). Cada equipo seleccionó a un representante, quienes se levantaron y salieron del aula por unos momentos. Se les indicó que debían actuar como clientes que experimentan diferentes emociones: tristeza, enojo, alegría y miedo (la idea es que se represente cada emoción sea cual sea el orden). A cada representante de su equipo, se le dio una emoción específica, debiendo mantenerla en secreto, antes de regresar al salón. Se asignó un número al azar a cada grupo y se les convocó al frente para llevar a cabo una interpretación de roles. La instrucción fue: cada equipo tiene un representante que llega lleno de dudas, y ustedes pueden ofrecer respuestas que se consideren adecuadas, prestando la atención debida a su estado emocional. El resto del equipo debió desarrollar una estrategia de comunicación para conectarse con el cliente y retenerlo. (Tiempo: 45 minutos).	
Se indagó sobre las sensaciones que experimentaron durante esta actividad y se procedió a presentar el material elaborado tocando los siguientes temas: ¿Qué significa ser flexible?, ¿cuál es la relevancia de la flexibilidad?, ventajas de ser flexible, consejos para actuar con flexibilidad ante situaciones desadaptadas y la importancia de empatizar. (Tiempo: 20 minutos).	
Cierre: Se invitó a los asistentes a compartir, en una sola palabra, lo que significaba la flexibilidad para cada uno, mientras el facilitador registraba sus aportes en la pizarra. Durante la dinámica se resaltó la importancia de mantener una actitud flexible y de ajustar las respuestas emocionales frente a situaciones difíciles, además de la necesidad de reconocer y valorar los puntos de vista ajenos. La actividad finalizó con un agradecimiento por haber participado y la recordación del horario del siguiente encuentro. (Tiempo: 10 minutos).	
Evaluación: Anexo 1.	Tareas: Crear 4 tarjetas y colocar un caso (Ejemplo: Un padre de familia preocupado por el rendimiento académico de su hijo se acerca a la universidad y visita a alguna área de SAE y solicita al colaborador su apoyo)
	Recursos materiales: Cartulina de color para la elaboración de tarjetas.

### - Taller de Compromiso

<b>Título: Creación artística</b>	
Objetivo: Establecer la identidad laboral para fomentar una mayor dedicación personal y ofrecer un servicio de excelencia.	Materiales: Hojas bond, papelógrafo blanco, plumones azules, negro y verde gruesos y también delgados, lapiceros, colores, lápices, masking tape, computadora y un proyector.
Descripción:	
Inicio: Se dio la bienvenida a los colaboradores y se les saludó cordialmente para iniciar el tercer taller. Para comenzar, se plantearon tres preguntas específicas: ¿Soy una persona comprometida en lo que hago?, ¿Puedo colaborar en un equipo de trabajo?, ¿Es fundamental que disfrute lo que realizo? (Tiempo: 10 minutos).	

<p>Desarrollo: Se organizaron grupos de tres y cuatro participantes, y se les solicitó elegir a un representante. El colaborador elegido de cada grupo debía crear un dibujo de forma libre en una hoja bond, sin que los demás pudieran verlo. La instrucción fue: "En esta hoja bond, dibuja lo que deseas, ya sea un objeto o una escena, es completamente abierto. Recuerda que puedes utilizar cualquier material disponible". Una vez que terminaron, el representante de cada equipo dio instrucciones a su grupo para reproducir el dibujo en un papelógrafo. Es importante notar que, si el diseño incluía colores y detalles, estos debían ser replicados en el papelógrafo. Al concluir el tiempo asignado, el equipo colocó en la pizarra su papelógrafo y al lado se adjuntó el dibujo del representante para comparar las similitudes y analizar las diferencias. Todos los participantes compartieron sus percepciones. Tras el análisis de cada grupo, se cuestionó cómo se sintieron y qué consideraron esenciales para realizar un trabajo efectivo. (Tiempo: 45 minutos)</p>
<p>Seguidamente, se presentó el material que fue realizado para poder usar en el taller sobre los siguientes temas: un recordatorio sobre qué significa el compromiso, la relevancia de demostrar compromiso en el rol de colaborador SAE, cómo puedo mostrar un mayor compromiso, ¿de qué manera puedo comprometerme con mis responsabilidades?, ¿Cuál es la característica de una persona que se siente comprometida?, también sobre los beneficios y la importancia del tomar tus propias decisiones. (Tiempo: 25 minutos)</p>
<p>Cierre: Se solicitó la participación voluntaria para que, en una frase, puedan expresar la relevancia del compromiso en la labor que desarrollan como colaboradores de SAE. Se destacó la necesidad actual de contar con colaboradores muy comprometidos, capaces de tomar decisiones y apoyar en función del objetivo compartido. Se concluyó agradeciendo su asistencia y recordándoles los horarios del próximo taller. (Tiempo: 10 minutos).</p>
<p>Evaluación: (Anexo 1).</p>

### - Taller de Empatía

<p>Título: Desarrollando mi capacidad empática</p>	
<p>Objetivo: Fortalecer un vínculo con los alumnos basado en la consideración recíproca, el entendimiento y la empatía para lograr el éxito en el servicio educativo.</p>	<p>Materiales: computadora con parlantes y proyector.</p>
<p>Descripción:</p>	
<p>Inicio: Se inició el cuarto taller del programa con una cálida recepción. Para comenzar, se plantearon tres preguntas clave: ¿Qué entendemos por empatía?, ¿Soy capaz de ponerme en el lugar de otro?, ¿Logro realmente entender a esa persona? (Duración: 10 minutos).</p>	
<p>Desarrollo: Se invitó a los asistentes a levantarse, encontrar a alguien con quien quisieran colaborar y formar equipos. Cada persona eligió una prenda o accesorio de su compañero (casaca, lentes, anillos, collar, sacos, pulsera, etc.) y se lo puso. Posteriormente, debieron expresar qué sensaciones les generó el objeto, cómo los hizo sentir, y describir a su pareja; si no se conocían bien, podían compartir cómo creían que era. El otro oyó con atención y agradeció con una frase (por ejemplo: estoy agradecido porque puedes reconocer que contigo soy amable y también con los demás). Al concluir, se solicitó a los participantes que se sentaran y compartieran sus sentimientos sobre la actividad, reflexionando sobre la importancia de que otros aprecien las virtudes que se reflejen, el poder validar sus emociones y, particularmente, si consideran fundamental hacerlo con los estudiantes. (Duración: 35 minutos).</p>	
<p>Luego, se proyectó el contenido que se realizó acerca de los siguientes temas: ¿Qué es la empatía?, Clasificaciones, Distinción entre que es la empatía y la simpatía, rasgos de una persona que es empática, ventajas de la empatía y ¿cómo promoverla? (Duración: 25 minutos).</p>	
<p>Cierre: Se les pidió que se abrazaran con los ojos cerrados, tomando respiraciones profundas y contando hasta diez, para después bajar los brazos y abrir los ojos. Se indagó sobre sus sentimientos actuales y se destacó la relevancia de validar sus emociones propias y las de los demás. Se les agradeció por su dedicación profesional y se mostró la frase “Escuchar, comprender, acompañar”. Se agradeció su participación, compromiso y apertura a lo largo del programa educativo, y se les envió un diploma de participación por correo electrónico. (Duración: 15 minutos)</p>	
<p>Evaluación: (Anexo 1).</p>	

### 3.6 Evaluación

En el presente TSP se consideró pertinente diseñar instrumentos de evaluación que permitan obtener una visión más clara de los resultados alcanzados por los colaboradores a partir de la implementación del programa. A continuación, se describen los mecanismos utilizados:

-Cuestionario final de cada taller: Al culminar cada sesión, se envió un cuestionario a los participantes a través del correo electrónico, con el fin de verificar el nivel de comprensión de los contenidos abordados. Este instrumento sirvió para confirmar si los integrantes de SAE lograron asimilar los aprendizajes y si eran capaces de proyectarlo en su práctica laboral día a día. El cuestionario estuvo compuesto por tres ítems en escala Likert y una pregunta abierta adicional, que permitieron identificar tanto la apropiación conceptual como la posibilidad de aplicación en situaciones reales. Cabe señalar que el diseño de cada cuestionario estuvo directamente vinculado con la información impartida en cada taller (ver Anexo 1).

-Lista de control: Se elaboró un registro sencillo que permitió constatar la aplicación de las estrategias trabajadas en los talleres, asegurando así el cumplimiento del objetivo central del programa. Este instrumento, con opciones de respuesta “Sí/No”, fue aplicado por la psicóloga de la institución durante una actividad práctica de los colaboradores, en la que participó como observadora no anunciada, con el propósito de obtener una apreciación auténtica del desempeño de los participantes (ver Anexo 2).

-Metodología de observación: Este instrumento complementa la lista de control al permitir un registro sistemático, visual y objetivo del desempeño de los colaboradores durante sus actividades. Según Formisano, Umoh, Passafiume y Abdullahi (2024), la observación en la educación permite describir con fidelidad comportamientos e interacciones presentes en contextos reales, lo que facilita su análisis y explicación posterior. En este programa, la observación fue realizada durante el módulo académico por la psicóloga, coincidiendo con la aplicación de la lista de control, para detectar cómo los participantes aplican en su entorno laboral lo aprendido en los talleres y para identificar oportunidades de mejora.

-Entrega de diplomas: En la última sesión, cada colaborador recibió un diploma como

reconocimiento a su compromiso, constancia y esfuerzo demostrado en el programa. Este estímulo contribuyó a reforzar la motivación de los participantes, promoviendo la continuidad en futuras capacitaciones y consolidando el desarrollo de sus habilidades blandas para un mejor desempeño en el servicio al estudiante (ver Anexo 3).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente trabajo de suficiencia permitió constatar una mayor sensibilización en los colaboradores sobre la relevancia de participar en programas formativos orientados al fortalecimiento de sus habilidades blandas, lo cual repercutió directamente en la calidad del servicio que brindan y en la promoción de una educación inclusiva. En la actualidad, se hace indispensable contar con personal que desarrolle una adecuada inteligencia emocional, capaz de reconocer y gestionar sus propias emociones, así como validar las de los demás, con el fin de orientar a los estudiantes de manera efectiva.

La labor del colaborador de Servicio de Atención al Estudiante suele generar altos niveles de exigencia, lo que puede provocar desgaste y afectar la motivación. Sin embargo, la participación activa y continua de los 14 colaboradores en los talleres del programa (con un 100 % de asistencia y participación) evidenció mejoras significativas en sus competencias comunicativas, en su capacidad de adaptación y flexibilidad frente a situaciones adversas, en el fortalecimiento de su compromiso institucional y, sobre todo, en el desarrollo de la empatía hacia sí mismos y hacia las demás personas.

En cuanto a los resultados cuantitativos, los cuestionarios aplicados al finalizar cada taller reflejaron un rango de calificaciones entre 15 (mínimo) y 20 (máximo), lo cual indica un nivel de apropiación alto de los contenidos trabajados. Asimismo, la aplicación de la lista de control mostró un 100 % de cumplimiento, validando que los participantes pusieron en práctica las estrategias aprendidas.

Respecto a la comunicación, al término del programa los colaboradores adquirieron herramientas para expresarse de manera asertiva con estudiantes y docentes, regulando sus emociones en el proceso y asegurando que sus mensajes fueran comprendidos con claridad. También demostraron habilidades para ofrecer retroalimentaciones constructivas, generando un clima de confianza y seguridad en los espacios de atención.

En relación con la adaptabilidad y flexibilidad, los participantes aprendieron a reconocer que no todas las situaciones serán favorables; sin embargo, mostraron mayor disposición para responder con apertura y creatividad frente a los problemas, realizando autocríticas constructivas que les permiten replantear sus acciones y encontrar soluciones efectivas.

En lo que respecta al compromiso, los talleres ayudaron a que los colaboradores reflexionaran sobre su rol dentro del SAE, recordando el propósito de su labor y renovando su sentido de pertenencia. Esto se tradujo en una mayor disposición a brindar un servicio inclusivo y de calidad, priorizando no solo los resultados académicos de los estudiantes, sino también el fortalecimiento de sus competencias interpersonales.

Por último, la empatía se consolidó como una de las habilidades más fortalecidas. Los colaboradores demostraron mayor capacidad para reconocer y validar las emociones de los estudiantes, dedicando más tiempo a escucharlos y comprendiendo mejor sus necesidades. Esto favoreció vínculos más cercanos y humanos, fundamentales para la formación personal y académica de los jóvenes.

En conclusión, los resultados obtenidos muestran que el programa educativo alcanzó sus objetivos al lograr que los 14 participantes no solo adquirieran herramientas prácticas, sino que también desarrollaran actitudes y valores que potencian su labor como colaboradores de servicio al estudiante.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente programa educativo tuvo como finalidad fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores del área de servicio al estudiante de la universidad, a través de un conjunto de talleres diseñados para potenciar competencias clave en su desempeño. Como resultado, se evidencia que contar con espacios formativos orientados al desarrollo de habilidades blandas no solo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye al bienestar personal y profesional de los colaboradores (Fernández-Batanero et al., 2021).

En la actualidad, las instituciones demandan profesionales capaces de gestionar sus emociones y demostrar una adecuada inteligencia emocional en situaciones laborales complejas. Para ello, resulta esencial disponer de entornos de aprendizaje seguros que brinden herramientas prácticas para afrontar las demandas del día a día, particularmente en funciones de atención a estudiantes, donde la presión y el contacto constante pueden generar altos niveles de estrés (López-Mena & García-Sanz, 2022).

En cuanto al primer objetivo, orientado a fomentar la expresión asertiva y la escucha activa, se concluye que una comunicación clara y respetuosa permite fortalecer la confianza entre colaboradores y estudiantes. La capacidad de transmitir mensajes efectivos y ofrecer retroalimentación positiva contribuye a que los trabajadores se sientan valorados y motivados en su rol, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio (Robles-Pinargote & Loor-Bravo, 2023).

Respecto al segundo objetivo, aumentar la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante circunstancias inesperadas en el campus utilizando ideas creativas y novedosas, se destaca que esta competencia resulta esencial para responder a las necesidades diversas de los estudiantes, quienes pueden presentar dificultades académicas, emocionales o sociales. Si bien en la evaluación inicial este taller obtuvo el puntaje más bajo, al finalizar el programa y a través de la lista de control se alcanzó un 100% de logro, lo que evidencia una mejora significativa en la capacidad de los colaboradores para adaptarse y generar soluciones creativas e innovadoras (González-Limón & Cabrera, 2020).

En relación con el tercer objetivo, fortalecer la dedicación mediante la clarificación de la identidad profesional, se concluye que la motivación y la constancia son factores decisivos para mantener la participación activa en los talleres y aplicar lo

aprendido. Reconocer el valor del rol que desempeñan dentro de la universidad refuerza el sentido de pertenencia y favorece la calidad del servicio (Martínez-Clares et al., 2021).

Finalmente, en cuanto al cuarto objetivo, fomentar la empatía para asegurar el éxito del aprendizaje basado en el respeto recíproco, entendimiento y sensibilidad, se resalta la importancia de que los colaboradores puedan reconocer y validar tanto sus emociones como las de los estudiantes. Esta habilidad promueve relaciones basadas en el respeto y la comprensión, fortaleciendo la experiencia académica y consolidando a los colaboradores como guías sensibles y comprometidos con el desarrollo estudiantil (Vega-Malagón et al., 2022).

En suma, los resultados confirman que la implementación del programa educativo permitió a los colaboradores mejorar de manera integral sus habilidades blandas, alcanzando avances significativos en todas las competencias trabajadas y reforzando la importancia de seguir promoviendo este tipo de iniciativas formativas en el contexto universitario.

Se recomienda mantener la ejecución de programas orientados al desarrollo de habilidades blandas, considerando los resultados positivos obtenidos, ampliar la participación hacia un mayor número de trabajadores de diferentes áreas de la institución, con el propósito de lograr un impacto más amplio y transversal, diseñar mecanismos de evaluación continua que permitan verificar la aplicación práctica de las habilidades adquiridas en el entorno laboral cotidiano, promover actividades complementarias como dinámicas, ejercicios prácticos o acompañamiento entre pares, que refuercen lo aprendido y faciliten su uso real en la labor diaria, plantear que el fortalecimiento de habilidades blandas forme parte de los planes de desarrollo profesional de la universidad, asegurando su permanencia en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Coleman, A., & Ali, Z. (2022). Emotional Intelligence: Its importance to HE professional services team members during challenging times. *Journal of Higher Education Policy and Management*. <https://doi.org/10.1177/08920206221085794>
- Espinoza, M. A. y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica Uisrael*, 7(1), 39-56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., & García-Martínez, I. (2021). Competencias socioemocionales en la educación superior: claves para el desarrollo profesional. *Education Sciences*, 11(12), 794. <https://doi.org/10.3390/educsci11120794>
- Future Business Journal. (2025). *A study on emotional intelligence and service quality: Evidence from the banking industry*, 11, 126.
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ (25th Anniversary Edition)*. Bloomsbury Publishing.
- González-Limón, J. M., & Cabrera, C. R. (2020). Flexibilidad y adaptabilidad como competencias esenciales en la educación y el trabajo. *Revista de Educación y Desarrollo*, 54, 45-54.
- Gutierrez, E. (2022). *Habilidades blandas para la gestión didáctica de una institución educativa de Cuzco - 2021*. [Tesis de grado de Maestría]. Universidad César Vallejo.
- Gutiérrez- Torres, A. y Buitrago-Velandia, S. (2019). Las habilidades socioemocionales en los docentes: herramientas de paz en la escuela. *Praxis & Saber*, 10(24), 167- 192. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>
- Guerra-Báez, S. (2019). Una visión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educational*, 23, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- International Labour Organization. (2021). *Soft skills improve the employability of youth and job seekers*. ILO. <https://www.ilo.org/resource/news/soft-skills-improve->

employability-youth-and-job-seekers

Jiménez, P. (2019). La Educación como Derecho Social, Humano y Fundamental: Principios y Perspectivas de la Educación Moderna. *Revista de Investigações Constitucionais*, 6(3). <https://doi.org/10.5380/rinc.v6i3.58017>

Khaliq, A., Tan, Y., Ismail, N., & Hussain, M. (2025). Soft skills development in work-based learning: A systematic review. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-11-2024-0348>

López-Mena, A., & García-Sanz, M. (2022). La gestión emocional en entornos laborales de alta demanda: retos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo*, 39(2), 67-78.

Martínez-Clares, P., González-Lorente, C., & Muñoz-Cantero, J. M. (2021). Identidad profesional y compromiso en entornos educativos. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 197-214. <https://doi.org/10.6018/rie.433291>

Ministerio de Educación de la Nación (2019). Educación Inclusiva: fundamentos y prácticas para la inclusión. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL006578.pdf>

OECD. (2020). OECD Learning Compass 2030: Competencies for future education. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Ragusa, A., Llamazares, M., & De Oliveira, M. (2022). Higher education and university teaching and learning processes: Soft skills. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10699. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710699>

Robles-Pinargote, R. A., & Llor-Bravo, G. M. (2023). La comunicación asertiva como estrategia en el ámbito laboral universitario. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 7(1), 88-102. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.88-102](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.88-102)

Rodríguez, E., Moya, M. y Rodríguez, M. (2020). Importancia de la empatía docente- estudiante como estrategia para el desarrollo académico. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 23-50.

Shvedova, V., Korotetska, O., & Kashkabash, N. (2022). Development of soft skills of higher education applicants: Concepts, methods and conditions. *Scientific Notes of the Pedagogical Faculty*, 2(54), 108–115.

<https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/21654>

Touriñán, J. M. (2021). El Concepto de Educación: La Confluencia de Criterios de Definición, Orientación Formativa Temporal y Actividad común como Núcleo de Contenido de su Significado. *Revista Boletín Redipe*, 10(1), 28–77.

<https://doi.org/10.36260/rbr.v10i1.1160>

Vega-Malagón, G., Zamora, R., & García, M. (2022). Empatía y habilidades blandas en la formación universitaria. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 25(2), 56-72.

## ANEXOS

## Anexo 1:

## Modelo de cuestionario para taller de Comunicacion

1. ¿Tengo a capacidad de comunicarme asertivamente?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Nunca

2. ¿Los demás comprenden mi mensaje?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Nunca

3. ¿Me siento bien cuando logran comprenderme?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Nunca

4. ¿Como sientes que estás llevando la comunicación con los estudiantes?

---

---

---

---

## Anexo 2

# SUPERVISIÓN DE ACTIVACIONES/ATENCIÓN PRESENCIAL

Colaborador (a) :

Fecha :

Observador :

	Aspectos a evaluar	Sí	No
	<b>Habilidad Comunicativa</b>		
1	Brinda reforzadores positivos a los estudiantes		
2	Comunica ideas con claridad.		
3	Mantiene el contacto con los estudiantes: pronunciación, voz y comunicación no verbal adecuados.		
4	Muestra la capacidad de brindar un feedback positivo, evidenciando asertividad y privacidad de ser necesario.		
	<b>Adaptabilidad y flexibilidad</b>		
5	Cuando ocurre un problema el colaborador puede intervenir evidenciando IE.		
6	Actitud de apertura y escucha frente a la retroalimentación		
7	El colaborador adapta su forma de expresarse de acuerdo con la necesidad del estudiante.		
8	El colaborador escucha con atención los comentarios de los estudiantes.		
	<b>Compromiso</b>		
9	Genera compromiso en el grupo en torno al objetivo de la consulta.		
10	El colaborador promueve la creatividad, el pensamiento crítico y fomenta el desarrollo del conocimiento.		
11	El colaborador genera un trabajo colaborativo en el grupo en torno al objetivo de la atención/activación.		

12	Reconoce la necesidad de cada estudiante frente a una actividad/activación.		
	<b>Empatía</b>		
11	Mantiene un clima de apertura con todos los estudiantes.		
12	Se muestra comprensivo, considerado y respetuoso con los demás		
13	Reconoce y valida las emociones y pensamientos de los estudiantes.		
14	Controla sus emociones frente a situaciones complicadas dentro del área/consulta/activación.		

**Comentarios del observador:**

**Sugerencias de mejora:**

## Anexo 3

