

# ENTRENAR EN SOFT SKILLS MEDIANTE MICRO VÍDEOS Y MICRO HÁBITOS. UNA PROPUESTA DE INNOVACIÓN DOCENTE.

*Michael de José Belzunce, PhD.<sup>1</sup>*

En los últimos años, el mundo docente ha ido incorporando temáticas relacionadas con el liderazgo, la comunicación oral, el trabajo en equipo y en general las llamadas “soft skills” o habilidades de gestión, en los planes académicos de universidades y escuelas de negocio. Esto responde a la creciente tendencia en el ámbito laboral a valorar no solo los conocimientos académicos y técnicos, sino la capacidad de las personas de relacionarse de forma positiva con los demás y de adaptarse a situaciones en constante cambio.

Sin embargo, la forma en la que se están impartiendo, de forma presencial y del mismo modo que el resto de las asignaturas, plantea dudas en cuanto a su eficacia. Si el objetivo es simplemente impartir conceptos y conocimientos sobre los “soft skills”, el objetivo puede considerarse cumplido. Pero si la intención última es que el alumno adquiera unas habilidades concretas, parece bastante dudoso que esto se consiga mediante clases presenciales impartidas por un profesor. Por naturaleza, adquirir “soft skills” consiste en un cambio de actitudes y comportamientos, y esto no se consigue utilizando métodos didácticos apropiados solo para la adquisición de conocimientos.

Este artículo explora la utilidad de diversos métodos de formación en soft skills, desde los presenciales (tradicionales) hasta los virtuales (MOOC), resaltando y explicando su ineficacia. Explora como alternativa un método didáctico innovador y sus fundamentos, y que tiene algunos casos de éxito contrastados en empresas, y que consiste en “entrenar” (no en formar) en “soft skills”, combinando de forma innovadora la inteligencia emocional, una pedagogía basada en micro vídeos y micro hábitos, y la tecnología digital como medio de impartición. Finalmente, explora las condiciones para que este método pueda ser implantado en universidades y escuelas de negocio.

## Objetivos de la investigación

Las universidades y escuelas de negocio tienen el reto formar a personas que puedan responder a los retos a los que se enfrentan las empresas. Tradicionalmente el foco ha estado centrado en formar en conocimientos cognitivos: materias y contenidos técnicos, metodologías, en función de los contenidos necesarios según los puestos de trabajo. Solamente en la última década, ante la demanda de la empresa de que las personas, además de conocimientos técnicos, tengan ciertas habilidades de dirección y gestión, las instituciones docentes han empezado a incorporar estas materias en el currículo académico.

Vamos a explorar en este estudio el fundamento de la demanda empresarial de soft skills, y si ésta va a ser consistente o en aumento o disminución en los próximos años. Vamos a analizar si la respuesta de las instituciones educativas es proporcionada a la demanda, y si ésta es eficaz. También exploraremos si los cursos impartidos en formato virtual (e-learning) son eficaces a la hora de formar en habilidades de gestión. Por último, vamos a describir y analizar un método innovador de entrenamiento de habilidades que se está aplicando muy recientemente en el mundo empresarial, y valoraremos si es trasladable al aula y por qué sería una aportación muy importante que ayudaría a reducir en la realidad el “gap” que existe entre lo que las empresas necesitan hoy y lo que les ofrecen las universidades y escuelas de negocios.

1 Michael de José Belzunce, PhD. es doctor *sobresaliente cum laude* de Economía de Empresa por la Universidad Europea de Madrid. Profesor en ESCP Europe y en ESIC, es Consultor de empresas, y ha escrito libros y artículos sobre transformación digital e inteligencia emocional.

## 1. Los soft skills se demandan cada vez más en la empresa

Los *soft skills* (competencias blandas) son un tipo de competencias personales necesarios para ejercer con éxito un trabajo profesional, y que se contraponen con las *hard skills* (competencias duras). Las primeras incluyen rasgos de personalidad, habilidades relacionales, autoconocimiento y otras características que son difíciles de desarrollar, y de amplio alcance. Las últimas se refieren a conocimientos técnicos, prácticos, relacionados con una función en concreto.

A estos efectos, definiremos las *soft skills* como el conjunto de habilidades de gestión, personales y sociales, que permiten a una persona comunicarse y relacionarse de forma positiva con los demás en el ámbito laboral, y respondiendo de forma proactiva, flexible y constructiva a los distintos retos derivados de un entorno diverso y en continuo cambio.

Las instituciones docentes se han centrado tradicionalmente en la formación de los *hard skills*. Tienen escasa o nula trayectoria en la formación de los *soft skills*. Por tanto, toda su experiencia y know-how docente está especializado en la transmisión del conocimiento técnico.

Esto no supondría un problema si las empresas no demandaran cada vez más que los alumnos que salgan de las Universidades y Escuelas de Negocio tengan bien desarrolladas sus *soft skills*. O si los alumnos los tuvieran ya, cuando acceden al mercado laboral, con independencia de dónde los adquiriesen.

Los estudios parecen indicar que coexisten dos realidades: la primera, que los *soft skills* son cada vez necesarios en la realidad empresarial. La segunda, que las instituciones docentes no están preparando suficientemente a sus alumnos en la adquisición de este tipo de habilidades,

- a) **La necesidad de soft skills es cada vez mayor.** Manpower afirma que es difícil para las empresas encontrar el talento que necesitan debido a la falta de soft skills:

*Uno de cada cinco directivos (19%) afirma que los candidatos carecen de las competencias de empleabilidad (las llamadas habilidades sociales o soft skills) requeridas. Los directivos han identificado una serie de déficits en materia de habilidades sociales, entre los que se incluyen el entusiasmo/motivación (5%), las habilidades de trato interpersonal (4%), la profesionalidad, es decir, el cuidado por el aspecto, la puntualidad, etc. (4%), y la flexibilidad y adaptabilidad (4%). (Manpower, 2013, p. 8)*

Las razones detrás de esta demanda de las empresas es la creciente globalización y la transformación digital, que exigen personas capaces de trabajar en equipo, colaborar transversalmente en lugar de especializarse solo en una función, aprender rápido, ser flexible y tener iniciativa: rasgos que permitan a las empresas disponer de personal que se adapte rápidamente a situaciones muy cambiantes sin perder eficacia.

Klaus (2009) recoge en su libro numerosas encuestas realizadas por diferentes fuentes, que coinciden en la importancia creciente de los soft skills en el lugar de trabajo. En que son más difíciles de formar que los hard skills.

- b) **Las instituciones educativas no se están adaptando a esta necesidad con la debida rapidez ni intensidad.** Incluso en carreras técnicas, en donde el contenido técnico es muy crítico, las empresas demandan que los estudiantes adquieran soft skills. En un estudio austríaco en universidades de ingeniería en 2012 se concluía que:

*Durante el estudio encontramos una demanda significativa de soft skills, sobre todo conocimientos fluidos en inglés, autogestión y autoconocimiento, capacidad para integrarse en equipos especialmente interculturales, y habilidades de comunicación con énfasis en ser concisos tanto verbalmente como por escrito.*

Puede afirmarse que, en los programas académicos tanto de las universidades españolas como de sus Escuelas de negocio, aunque sí están presentes asignaturas como Liderazgo y Comunicación

Efectiva, no hay un enfoque estructurado y completo sobre los *soft skills*, como por ejemplo la formación en inteligencia emocional: según De José, M., Martínez-López, F. y Danvila, I. (2011), el concepto más completo y riguroso que incluye todas las soft skills de una forma estructurada.

Un análisis de los programas académicos de las universidades y escuelas de negocio más importantes de España y Estados Unidos muestran que es una excepción encontrar la inteligencia emocional como una asignatura en los programas oficiales de grado y posgrado. Bennis, W. and O'Toole, J. (2005) afirman que este es uno de los motivos del fracaso de estas instituciones en proporcionar a las empresas el perfil de ejecutivos que éstos necesitan.

Las razones detrás de dificultad y lentitud de las entidades educativas en incorporar la formación de los soft skills en los planes de estudio es muy variada, pero podemos mencionar los siguientes:

- La ausencia de un consenso sobre el concepto de soft skills y la clasificación de estos. Es difícil diferenciar conceptos aparentemente similares, pero de muy distinta naturaleza como son liderazgo, comunicación efectiva, motivación, trabajo en equipo, autocontrol...
- La falta de expertos y de un cuerpo de conocimientos universalmente aceptados, y certificaciones profesionales en la materia.
- La rigidez de las regulaciones académicas, donde introducir una materia con las características arriba mencionadas puede llevar varios años de tramitación.
- La desconfianza sobre la rigurosidad y utilidad real de estas materias, precisamente por su intangibilidad. Es verdad que en la última década la concienciación por parte de su importancia, tanto en las empresas como en las instituciones educativas es cada vez mayor, pero el "gap" es aún muy importante.

## 2. Los soft skills más demandados

Un estudio de LinkedIn (2016) indica una lista de los *soft skills* más demandados por las empresas, basado en los más mencionados en los procesos de selección:



Este estudio partió de una lista previa de 58 posibles soft skills y una muestra de 2,3 millones de miembros en busca activa de trabajo entre junio 2014 y junio 2015.

Robles, M. (2012) menciona entre los diez soft skills más demandados, la comunicación, flexibilidad, actitud positiva, trabajo en equipo y habilidades interpersonales. Hay una gran

coincidencia con el estudio de LinkedIn y con otras muchas fuentes, a pesar de que no hay un consenso generalizado ni estructurado sobre el concepto de *soft skills*.

### 3. Los soft skills son competencias emocionales

Ante la falta de una disciplina específica y universalmente aceptada sobre el concepto de soft skills, la propuesta de De José, M., Martínez-López, F. y Danvila, I. (2011) resulta muy interesante: defienden que la inteligencia emocional es el cuerpo de conocimiento más científico que puede utilizarse para integrar a todos los soft skills en una sola disciplina. Concretamente, partiendo del concepto de competencias emocionales que introduce Bar-On, R. (2006), elaboran y desarrollan la teoría de la Pirámide invertida de las competencias emocionales:



La utilidad de este modelo es que resalta que hay diferentes categorías de competencias, y que todas las competencias emocionales están relacionadas entre sí, horizontalmente y verticalmente, aunque con distinta intensidad. Atendiendo a esta clasificación, es posible insertar la gran mayoría de los soft skills que se mencionan en la literatura, dentro de esta categorización de competencias emocionales:

- las ejecutivas, con un alto nivel de visibilidad y un componente relevante de contenido cognitivo. Son las más numerosas.
- las básicas, con un nivel de visibilidad medio, poco contenido cognitivo y muy condicionadas por las competencias de su mismo nivel y por las subyacentes. Son menos numerosas que las ejecutivas, pero más que las subyacentes.
- las subyacentes, de contenido exclusivamente emocional e invisibles a la percepción ordinaria, y a esta categoría pertenecen pocas competencias. Pero influyen indirectamente en todas las básicas.

Este enfoque es el que vamos a adoptar en este estudio: los *soft skills* son competencias emocionales y tienen una naturaleza muy diferente de los hard skills y su dinámica de aprendizaje ha de ser también diferente.

## 4. ¿Se puede formar en soft skills?

Aunque es evidente que los soft skills no son hard skills, resulta paradójico que el proceso de aprendizaje que se aplica sea el mismo: la interacción presencial donde hay un profesor que imparte y unos alumnos que aprenden. El resultado: no se consigue el objetivo deseado, que es la adquisición de distintas actitudes y comportamientos. La razón es obvia: para cambiar hábitos y actitudes hace falta no solo saber por qué cambiar (aspecto cognitivo), sino querer cambiar (cognitivo- emocional), saber y poder cambiar (emocional), y practicar mucho (requiere tiempo, repetición de actos).

En un proceso tradicional de formación, solo se aborda el aspecto cognitivo. No se dispone del tiempo para practicar, ni se desarrollan los aspectos emocionales que en esta materia son críticos.

Hay algunos métodos que a través de la personalización o la dinámica de grupos intentan mejorar los resultados de la formación tradicional presencial, como son:

- seminarios motivacionales de larga duración
- coaching personal o grupal
- formación presencial combinado con dinámicas de grupo

Aunque los resultados parecen ser superiores a la formación presencial tradicional, tienen un gran inconveniente para servir a las empresas: su elevado coste. De hecho, es el motivo por el que solo empresas medias y grandes los utilicen, y aun así de forma muy selectiva, a directivos y a veces mandos intermedios. Estos métodos no sirven por tanto ni para apoyar ni complementar una gestión de cambio de una empresa, que requiere una escala que lo hace inviable.

Con independencia del tipo y coste de cada uno de los métodos existentes, cabe preguntarse si los soft skills se pueden enseñar. Mattingly, V., & Kraiger, K. (2018) concluyen afirmativamente después de analizar todas las evidencias de resultados, publicados en trabajos de investigación y otros informes.

La pregunta clave, desde el punto de vista práctico es: ¿existe algún método para formar en soft skills, que sea eficaz y que por tener un coste asumible, pueda ser usado de forma masiva por las empresas?

## 5. ¿Puede utilizarse el e-learning para formar en soft skills?

Vamos a analizar un método de formación que es de bajo coste y ha tenido una aceptación muy amplia en el mundo de la empresa: el e-learning o formación virtual. Podemos definirlo como proceso de enseñanza a distancia, impartido a través de Internet, caracterizado por una separación física entre profesorado y estudiantes, donde la materia se comunica mediante texto, imágenes, sonido y vídeos.

Su éxito radica en su idoneidad para transmitir conocimientos y la rapidez y ubicuidad de la red de internet, junto a su bajo coste. Sin embargo, su utilidad para formar en inteligencia emocional y soft skills es prácticamente nula. Sirve para conocer el tema, incluso tomar conciencia de los soft skills de los que uno carece: pero no sirve para aprenderlos.

El mayor problema con el que se enfrentan los cursos de e-learning son las elevadas tasas de abandono. Aunque estos han mejorado mucho con el uso de los vídeos (captan mucho mejor la atención), y la interactividad (a través del *gaming*), aún siguen mostrando su baja eficacia, sobre todo si su duración es larga.

Con la generalización a nivel mundial de las infraestructuras de ancho de banda y el streaming de bajo coste, se desarrollaron cursos casi exclusivamente en vídeo, dando lugar a la explosión de los MOOC (*massive open online courses*), es decir cursos a distancia basados en grabar a expertos en una materia, que lo explicaban a través de vídeos, y ofrecidos en la red de forma gratuita o muy económica. Se llegó a hablar del fin de las universidades. A pesar de su popularidad y del notable éxito empresarial de algunas firmas especializadas en ello, de su clara mejora frente al e-learning tradicional, siguen teniendo el problema de la tasa de abandono. Jordan (2015) recolectando todos los datos disponibles, crea gráficos en donde las tasas de abandono crecientes cuanto mayor es la duración de un curso: 40% a las 2 semanas, 70% al mes, 90% a los 2 meses y 95% a partir de los 3 meses.

No hay estadísticas para la pequeña proporción de MOOC que aborda los soft skills como contenido: pero la lógica nos indica que no serían mejor, sino probablemente peor, al ser mucho menos idóneos de ser aprendidos que materias técnicas o cognitivas.

## 6. Las ventajas de los micro vídeos para captar la atención

Entre los expertos de formación se está experimentando con éxito el uso de vídeos cortos (llamados micro vídeos), frente a la práctica de usar vídeos de 15, 30 o más minutos: inicialmente se pensaba que, si una persona era un buen comunicador, bastaba con grabarle la clase presencial para tener a la audiencia atenta. La realidad ha demostrado que los usuarios “desconectan” con mucha rapidez.

La alternativa sería usar vídeos cortos, entre 1 y 3 minutos, con mensajes muy claros y expresados de forma muy atractiva, de tal forma que se evite la desconexión. A este fenómeno se le ha llamado el “span de atención” que muchos autores dicen que se reduce cada vez más. Hay muchas investigaciones que lo aplican a la enseñanza (sugiriendo que los alumnos tienen span de atención en clase no superiores a 15 minutos), y el marketing (los anuncios se están acortando y ya hay anuncios en internet de solo 8 segundos).

Una parte importante de las empresas dedicadas a la formación de empresas están empezando a aplicar este concepto a la formación a distancia usando vídeos: están comprobando la mayor efectividad de los micro vídeos inferiores a 3-4 minutos, su gran aceptación, y su eficacia. Tanto por sí mismos, como combinados con otros elementos de formación.

## 7. El concepto de micro hábitos para desarrollar soft skills

A su vez, y muchas veces en paralelo al concepto de micro vídeos, se ha desarrollado la técnica del micro hábito, sobre todo en el área de la enseñanza en colegios. Se denomina *Micro Teaching* al método por el cual se combina el uso de los micro vídeos (para captar la atención de un concepto), con un profesor que presencialmente sugiere tareas concretas (micro hábitos) donde se aplique el concepto, que luego el alumno practica por su cuenta, y acaba en otra sesión con un análisis de *feedback* y resultados.

La eficacia del micro hábito se basa en que las personas aprendemos practicando, poco a poco, y en muchas ocasiones, durante un periodo de tiempo suficiente.

Pero esto es válido no solo para el aprendizaje de conceptos: es especialmente aplicable a los soft skills, que por definición son actitudes y conocimientos que solo se adquieren con la práctica diaria. Según Lally y Gardner (2013), la práctica consciente y continua consigue modificar los circuitos neuronales, haciendo que cueste cada vez menos ejecutar las nuevas rutinas. Cuanto más pequeño es el hábito, mejor se adquiere y más fácil es asimilarlo.

## 8. Una solución innovadora para formar en soft skills

Se ha desarrollado un método que combina muchos elementos conceptuales que hemos desarrollado, en una solución práctica que permite entrenar en soft skills de forma eficaz y a un precio asumible para cualquier tipo y tamaño de empresa.

Este método se basa en los siguientes elementos:

- a) Los soft skills no se pueden enseñar. Requieren práctica diaria y durante un largo periodo de tiempo. Para ser eficaces, los soft skills se deben *entrenar*.
- b) El mejor cuerpo de conocimientos que incluye todos los soft skills son la inteligencia emocional, pero expresados en competencias emocionales. Éstas pertenecen a 3 categorías distintas: ejecutivas, básicas y subyacentes, que se apoyan mutuamente. Asume la teoría de la pirámide invertida de las competencias emocionales, para definir la lista de competencias emocionales, su contenido, y las relaciones entre las mismas.
- c) Los micro vídeos y los micro hábitos, combinados entre sí, captan la atención del usuario y le ayudan a cambiar sus actitudes, comportamientos y hábitos seleccionados.
- d) La tecnología digital del streaming y el uso de dispositivos móviles da autonomía al usuario para elegir cuándo, cómo y con qué intensidad hacer los cursos, a lo largo de un periodo que oscila entre 1 y 4 meses, en función de las competencias elegidas.

Según De José (2018) esta solución ha probado su eficacia en varias empresas entre los años 2016 y 2018 para entrenar en soft skills, obteniendo una alta satisfacción de los usuarios (4,7 sobre 5), pero sobre todo registrando unas tasas de abandono radicalmente diferentes de los cursos MOOC: inferiores al 5% transcurridos 3 meses desde su inicio.

## 9. Aplicabilidad del entrenamiento de soft skills en el ámbito académico y educativo

Como hemos argumentado al inicio de este estudio, las empresas necesitan cada vez más personas con soft skills, es decir con una elevada inteligencia emocional. Las universidades y escuelas de negocio solo imparten algunas competencias, y de forma presencial y tradicional: presentaciones efectivas, hablar en público, liderazgo... claramente insuficiente para lo que las empresas demandan.

Hemos analizado la eficacia de otros métodos para formar en soft skills. Algunos son más eficaces (dinámicas de grupo, coaching) pero inviables por su elevado coste. Otros como el e-learning o los cursos MOOC, son claramente ineficaces porque los soft skills no son técnicas ni conocimientos teóricos, sino hábitos que requieren cambio.

Sin embargo, un contenido bien concebido, basado en competencias emocionales, traducido en micro vídeos y micro comportamientos, y presentado a través de una app, ha sido desarrollado con éxito para el mundo de la empresa. Cabe preguntarse: ¿podemos extender su aplicación a las universidades o escuelas de negocio?

Tras discutir esta posibilidad con docentes y directivos de más de 8 universidades y escuelas de negocio en España, mi conclusión es que aunque no hay nada en el método que impida que tenga el mismo impacto positivo que en el mundo de la empresa, existen fuertes barreras y resistencias para su implantación en el mundo académico, que deben ser gestionadas, entre las más citadas:

- a) Habría que aplicarlo en un formato semipresencial o “*blended*”. No se quiere prescindir del profesor, aunque se reconoce que éste debe dominar la materia, y adquirir habilidades de “coach” durante la clase, que debería tomar elementos de la metodología de “*flipped classroom*”- Cevikbas and Argum (2017).
- b) Deberá tomar la forma de una asignatura no reglada, de una asignatura opcional o un seminario, debido al tiempo y las dificultades de conseguir cambiar los programas académicos de grado (como media, de dos años), y más si se trata de una metodología tan diferente de la presencial- tradicional.
- c) No basta con que pruebe su eficacia en la industria, debería demostrar previamente su utilidad en el ámbito de la enseñanza mediante estudios de investigación.

Como reflexión final, insisto en la misión de la universidad y escuelas de negocio de preparar a las personas para su vida laboral, y hoy en día hay una creciente necesidad de las empresas de personas con soft skills, debido a la creciente competitividad de un mercado cada vez más global: y de disponer de personas capaces de adaptarse al cambio, al trabajo en equipo y a la iniciativa, por el reto que supone aplicar en las empresas la transformación digital.

Vistas las ineficiencias de los métodos tradicionales para impartir soft skills, y el nacimiento de una innovadora solución que combina muchos elementos de disciplinas muy variadas (inteligencia emocional, neurociencia, tecnología digital), y que está teniendo éxito en el mundo empresarial, parece conveniente estudiar su aplicabilidad en las universidades y escuelas de negocio.

Aunque existen dificultades y resistencias, parece conveniente explorar este tema y que se hagan investigaciones para analizar la eficacia de esta nueva solución en las universidades y escuelas de negocio.