



**TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO**



INFORME DE PASANTÍA TRABAJO DE GRADO

TÍTULO

Desarrollo o Fortalecimiento de
Habilidades Blandas en Directivos del
Instituto Tecnológico de Tizimín a través
de un Modelo de Aprendizaje Asistido
con Equinos.

AUTOR/ES:

Yurani Elyahne Roa Berrio

Tizimín, Yucatán, 21/ 11/ 2022



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

CARTA DE TERMINACIÓN



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tizimín
Dirección

Tizimín, Yuc, 28/junio/2022
Oficio: DIR/101/2022
Asunto: intercambio estudiantil

VÍCTOR HUGO LONDOÑO AGUIRRE
VICERRECTOR ACADÉMICO
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMRCA COLOMBIA
P R E S E N T E

A´TN. FABIAN LEAL ORJUELA
DIRECTOR DE INTERCAMBIOS
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA DE COLOMBIA

Por este medio y haciendo referencia al acuerdo académico de convenio específico en materia de intercambio de estudiantes, en donde establecemos la disponibilidad para trabajar en el programa de movilidad estudiantil, le informo que los estudiantes que se enlistan a continuación fueron **ACEPTADOS** para participar en el programa antes mencionado durante el periodo comprendido **de 8 de Agosto al 9 de diciembre de 2022** para su estancia en esta casa de estudios para el desarrollo de proyectos profesionales y de investigación en las áreas de conocimiento de cada uno de ellos.

Se anexa la lista de estudiantes aceptados para el intercambio internacional al Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tizimín.

ROA BERRIO YURANI ELYAHTNE	UNIDAD REGIONAL, EXTENSIÓN FACATATIVÁ	PSICOLOGIA 2011	CASA CUNDINAMARCA	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y CIENCIAS POLITICAS	MA Amilcar Roberto Castro Osorio
CORREA VARGAS LUIS MIGUEL	UNIDAD REGIONAL, EXTENSIÓN FACATATIVÁ I	INGENIERIA DE SISTEMAS 2013	CASA CUNDINAMARCA	FACULTAD DE INGENIERÍA	Mtro Abel Estrella Ojeda
DE LA ROCHE TODARO FELIPE ANDRES	UNIDAD REGIONAL, SECCIONAL GIRARDOT	ADMINISTRAC ION DE EMPRESAS 2007	ESTUDIANTE EMBAJADOR	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES	MM Luis Rey Cárdenas Burgos
EMAYUSA DUEÑAS LUIS ALEJANDRO	UNIDAD REGIONAL, SEDE FUSAGASUGÁ	ZOOTECNIA 2007	CASA CUNDINAMARCA	FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS	Dr Rodolfo Canul Solís

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes en caso de que requieran alguna información adicional.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica
Ciencia y Tecnología al Servicio del Hombre

M.C. JOSÉ ANTONIO CANTO ESQUIVEL
DIRECTOR

ccp. Archivo
JACE/ebcs



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIZIMÍN

DIRECCIÓN

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mis familiares, ellos son y han sido mi soporte para cumplir cada una de mis propósitos; también agradezco al área académica de la universidad de Cundinamarca por la enseñanza y la oportunidad de realizar un intercambio, así como también agradezco al tecnológico de Tizimín por su hospitalidad y la oportunidad de crecer en el área académica.

RESUMEN

Las Habilidades blandas integran las habilidades no cognitivas de carácter emocional y en relación con otros, presentes en cada individuo que convive como ser gregario en la sociedad, siendo este uno de los principales comparativos con el equino, animal que, por su condición biológica, histórica e instintiva, acompaña al hombre desde hace millones y miles de años atrás.

Por otra parte, el equino actualmente se encuentra inmerso en el aprendizaje asistido para el desarrollo o fortalecimiento de habilidades blandas, con un enfoque dirigido a las necesidades y demandas del ser humano actual, las cuáles giran entorno al ámbito de competencias organizacionales y que requieren de la efectiva capacitación, así como también, de la respectiva validación.

Por ello, la siguiente investigación recaba en los resultados del aplicativo que se realizó a través de un modelo de aprendizaje asistido con equinos para el desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas en directivos del Instituto Tecnológico de Tizimín, como población de enfoque dada su necesidad en el mercado laboral y en el aspecto sociodemográfico de la organización académica.

ÍNDICE

Índice de contenido.....	I
I Introducción.....	1
II Planteamiento del problema.....	2
III Objetivo: general y específicos.....	6
IV Justificación.....	7
V Marco teórico.....	9
VI Metodología, procedimiento y Descripción de las Actividades Realizadas.....	15
6.1 Participantes	16
6.2 Rúbrica de diagnóstico.....	17
6.3 Ficha técnica	19
6.3.1 Duración.....	20
6.3.2 Participantes	20
6.3.3 Material	20
6.3.4 Instructivo	20
6.3.5 Desarrollo	20
6.3.6 zafarí a Kenia	21
6.3.7 Logro	21
VII Resultados, planos, gráficas, prototipos maquetas programas entre otros.....	23
VIII Conclusiones y Recomendaciones.....	27
IX Competencias desarrolladas y/o aplicadas.....	29
X Referencias	30

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en las generalidades de las necesidades encontradas en el mercado laboral, en entorno al desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas en directivos del Instituto Tecnológico de Tizimín a través de un modelo de aprendizaje asistido con equinos, puesto que, es el equino – caballo - quién centra la globalización en la importancia de estas habilidades para la capacitación y formación organizacional como copartícipe del mercado representativo de la región de Tizimín, y en paralelo, se describen los resultados encontrados en la aplicación del modelo, así como posteriormente se redacta un comparativo entorno a un ejercicio de un Assessment center para validar cómo esas habilidades blandas se logran desarrollar o fortalecer en medio del aprendizaje experiencial inmerso en el modelo de aprendizaje asistido con equinos.

En primera estancia se concilia la investigación bibliográfica para comprender de donde surge la importancia de hablar sobre las habilidades blandas, así como posteriormente se argumenta el planteamiento entorno a las necesidades que se encuentran en la institución educativa del Tecnológico de Tizimín frente a su contexto social, cultural, y económico, en donde se encuentra al caballo como principal protagonista de la línea de formación sociodemográfica, académica y de mercado laboral.

Continuado, se identifica la guía de resolución a concluir, y se establece el enfoque de la investigación, así como la lista de los siguientes logros a ejecutar para dar respuesta al cómo se desarrollan o fortalecen las habilidades blandas, encontrando seguidamente el sustento teórico que, resalta la definición de estas habilidades otorgada por Martha Alles (2002), y que, en conjunto con autor David Kolb (2001), a través de la teoría de aprendizaje experiencial se concluirá el porqué de los resultados, en el respectivo diagnóstico y Assessment Center evaluado, sobre el cual se realiza el estudio de caso.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2018, citado en Berryhill, et al., 2020) enfatizó en la inteligencia artificial -IA- como sucesión que excluye el dominio del trabajador en su labor, simplificando así los procesos de ejecución dentro de la organización a una maquinaria sistematizada, alertando también la vulnerabilidad que esto supone para los empleados, ignorando el factor socioemocional como primordial diferenciador entre el ser humano y la IA, puesto que, no avanzar en conocimientos y en términos de competencias conlleva para el trabajador no generar aportaciones en las instituciones organizacionales, según el informe titulado: Carencias de capacidades; Udey (2018).

Entorno a este panorama, la capacitación en habilidades blandas -HB- o soft skills, es decir aquellas que son socioemocionales y facilitan un buen desempeño frente al campo laboral (Espinoza & Gallegos, 2020), se hacen de vital importancia para proporcionar estabilidad competitiva dentro de las empresas, de igual modo menciona Pereda (et al., 2018), la consideración de las habilidades mencionadas por Goleman (1996), para: negociar, comunicar, liderar, establecer vínculos de unión, catalizar los cambios, manejar conflictos, colaborar, cooperar y trabajar en equipo, en conjunto con el continuo desarrollo de las empresas.

Es así como, a través de las habilidades necesarias para avanzar en paralelo con la organización se incurre en el desempeño laboral (Borman y Brush 1993). por lo tanto, se debería realizar la respectiva formación integral en el trabajador; tal como lo propuso Rentería (2009) puesto que, la psicología ha permitido la transformación de las organizaciones y necesita de su explicativo en relación con la psicología del trabajo, para dar soporte del por qué la organización debería contar con las características de sobrevivir, ser efectiva, y en especial, de considerar la forma en como ejerce el trabajador dentro de la sociedad y de las interacciones de las personas frente a su trabajo.

De este modo León (2017), indicó la diferencia organizacional para el desarrollo como el saber qué ejercer y dirigir, entre la capacitación que es el saber la forma de hacer. es entonces donde el psicólogo posee un papel clave

en la preparación del personal entorno a la contextualización novedosa, efectiva, y práctica; la psicología organizacional, de la división de la APA (American Psychological Association), estudia el trabajo en el contexto social con temas como la motivación, satisfacción y liderazgo, que, en conjunto con la psicología de los criterios humanos, indaga en los factores del desempeño laboral desde lo fisiológico y cognitivo (Gómez, 2016):

En relación con lo anterior, en organizaciones de educación superior como lo es el Instituto Tecnológico de Tizimín (IT Tizimín), universidad que pertenece a un órgano descentrado de la Secretaría de Educación Pública con el Tecnológico Nacional de México, se presentan dificultades en cuanto a la capacitación y la formación inconclusa en sus directivos puesto que, de acuerdo con los enunciados de su portal oficial en Facebook, se evidencia como en el transcurso de su segundo semestre académico 2022, del 100 % de los cursos ejecutados solo el 0,8% se dirigen a una línea de desarrollo personal y de habilidades blandas, enfocándose en mantener un formato de educación 4.0, es decir aquella educación que digitaliza las cadenas de valor a una integración de nueva tecnología (Calvo, 2020).

En consecuencia y entendiendo que, de acuerdo con Vera (2016), el desarrollo de habilidades blandas debería ser perdurable, se hace entonces necesario contar con capacitaciones que tenga su respectiva viabilidad en conocimientos; otorgando un cambio de enfoque a la resolución de los problemas que pudiesen presentarse por la trayectoria de procedimientos, normativas y rutinas que den acierto respectivo entorno (Acosta, 2011) , en este caso correspondiendo al IT Tizimín; dado que, siguiendo a Singer (et al., 2009), existe poca evidencia de formación explícita en competencias transformacionales en los procesos educativos habituales. La razón según María & Maya (2016) puede ser que, la evaluación del sistema educativo se basa en conocimientos y procesos cognitivos.

Esta línea de formación en la institución educativa se implementó como solución al panorama desactualizado de aislamiento social preventivo y obligatorio a causa de la pandemia mundial de la Covid- 19, identificada por la Organización Mundial de la Salud (ONU) como una emergencia en salud pública

de importancia internacional; motivo por el cuál IT Tizimín, entre otras instituciones de la región del Caribe, modificaron su modelo a distancia y en digitalización de enseñanza y evaluación siguiendo los datos recopilados por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO), lo que limita el aprendizaje a un contexto netamente técnico y no experiencial e integro.

La Vocación del IT Tizimín es de orden agropecuario, cuenta con 49 años de vida, demográficamente ubicado al noreste del Estado de Yucatán, México, donde predomina el sector agropecuario como actividad económica y productiva, sin embargo, en la evaluación de los últimos años por las mismas necesidades del campo laboral, la globalización y “la gradual generalización de ideas y valores en torno a los derechos civiles y políticos, por un lado, y a los económicos, sociales y culturales, por el otro” Ocampo (2002, p.14), se han incorporado nuevas carreras como la licenciatura en administración y la ingeniería en gestión empresarial, ambas pertenecientes a la academia de Ciencias Económico Administrativas.

Por otra parte, en esta academia se desarrollan programas de participación activa con un enfoque hacia el comportamiento organizacional desde el 2013. Sin embargo, a pesar de esta orientación no se ha presenciado trabajo con especialistas en psicología organizacional con quienes se pueda generar una vinculación académica y de formación en cuanto al desarrollo de habilidades blandas como necesidad personal y de miras al mercado laboral actual; esto último en correspondencia con el municipio de Tizimín, en donde su sector primario de economía es el campo agropecuario, sobre el cual, para el 2020, el Gobierno de acuerdo con su página oficial, entregó más de \$ 42,000 MXN para su área comercial y de producción. el IT Tizimín apoya este sector económico como línea representativa de la institución.

El instituto en su relación sociodemográfica, comercial, productiva y agropecuaria, según el programa de ingeniería agronómica con énfasis en zootécnica, utiliza al animal como herramienta de nutrición, reproducción, sanidad, mejoramiento genético y transformación a productos lácticos y cárnicos. No obstante, hay un potencial, más allá de su visión comercial en

obtención de ganancias netamente económicas, que supone el uso de animales para el aprendizaje experiencial implícito en el manejo vivencial con una de sus especies más históricas para la labor agropecuaria, el equino o caballo; pasa entonces de ser una herramienta a un coparticipe en un modelo de aprendizaje experiencial o al aire libre -OUTDOOR -, ejecutado para el desarrollo exponencial de HB con directivos de la misma academia, contando con la guía de acreditación de un modelo de aprendizaje experiencial en validación de registro ante el INDAOUTOR -Instituto Nacional de derecho de Autor- de México, con el Modelo de Aprendizaje Experiencial con Equinos para el Desarrollo de Habilidades Blandas -MAEE- (Bates & Maldonado,2022), quienes dan viabilidad de la especie para un uso efectivo en aprendizaje asistido, experiencial y socioemocional.

De acuerdo al panorama anterior y la problemática evidenciada se realiza la pregunta de investigación:

¿Cómo se desarrollan o fortalecen las habilidades blandas en directivos del Instituto Tecnológico de Tizimín a través de un modelo de aprendizaje asistido con equinos?

III. OBJETIVO GENERAL

Describir el desarrollo o fortalecimiento de habilidades blandas en directivos del Instituto Tecnológico de Tizimín a través de un modelo de aprendizaje asistido con equinos.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para evaluar las debilidades y fortalezas de las habilidades blandas en directivos del IT Tizimín.
- Analizar los resultados obtenidos en el Assesment Center aplicado en directivos del IT Tizimín.
- Recopilar la información numérica del diagnostico y el Assesment Center.
- Definir las habilidades blandas desarrollas o fortalecidas según las variables del modelo aplicado en directivos del IT Tizimín.

IV. JUSTIFICACIÓN

La complejidad de la tecnología actual, de acuerdo con Sánchez (2003), requiere personas con capacidades muy diversas y con alto grado de gerencialismo; el Banco Interamericano de Desarrollo -IBD- en su informe del 2017 consideró a la cuarta revolución industrial como la visión que cambiará al mundo en todo tipo de tecnologías, ya sean físicas, digitales o biológicas, imponiendo nuevos retos para el área empresarial que, deberá contar con trabajadores capaces de dominar los conocimientos de labor, aportar estrategias de intervención, y poseer una acertada resolución de problemáticas técnicas y científicas que se resuelven con la suma de habilidades blandas para enfrentar aquellas situaciones adversas, presentes en la cotidianidad de la organización.

Conforme a lo anterior, para Morrero (2018) las transformaciones en la sociedad que se van desarrollando, incentivan grandes cambios en ámbito organizacional e implícitamente en el profesional que se enfrenta a las instituciones modernas, puesto que, una vez terminada la enseñanza superior deberá hacer uso de las nombradas habilidades blandas para el control socioemocional que se requiere en la participación evolutiva de las empresas (Morrero, 2018).

Es así como las organizaciones avanzan en conjunto con la integración política, económica y social, dado que es el medio por el cual subsiste, supone grandes retos a afrontar en beneficio del continuo progreso de la globalización, dando apertura a nuevos desarrollos de intervención y minimizando la posibilidad de retrocesos en la calidad (Ocampo, 2002).

De este modo un “desarrollo organizacional llevado de manera óptima marca la diferencia entre la permanencia eficiente de la empresa y la desaparición de la misma” (Tong, 2020, p.2); en los procesos del desarrollo organizacional según la división de la SIOP (Society for industrial and organizational psychology), la psicología de personal se dedica a temas de desarrollo y evaluación del desempeño laboral a través de la capacitación, como una herramienta para continuar el aprendizaje de los empleados en su ámbito personal y organizacional, dado que, los cambios en la organización contribuyen

significativamente a través de las habilidades y vocaciones en entorno al desarrollo profesional (Tong, 2020).

En consecuencia, se hace prudente dar exploración descriptiva a los resultados que suponen ser efectivos en el de desarrollo o fortalecimiento de habilidades blandas en directivos de educación superior haciendo uso de modelos innovadores acordes al entorno, centrandose a la globalización en el sector demográfico de Yucatán con del Instituto Tecnológico de Tizimín en contacto con el equino, coparticipe de su actividad socioeconómico, de formación y capacitación como recurso innovador de la región mexicana para con el mundo.

V. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Ortega (2016 citado en Moreno & Quintero, 2021), Las habilidades blandas son un conjunto de habilidades no cognitivas que reúnen las capacidades adaptativas relacionales y compórtales que responden a las demandas del contexto social, cultural e histórico; en complemento, el autor Kechagias (2011) destaca que, las habilidades blandas son socioemocionales de carácter interpersonal, permiten el exitoso e integro desempeño en cada de uno de los ámbitos personales y profesionales.

De acuerdo con Blanco (2009) las habilidades blandas o soft skills indican sinónimo de competencias de empleabilidad, claves o transversales; según estudios de McClelland, Spencer y Spencer (1993, citado en Pereira, et al., 2008) parecen ser patrones de comportamientos o pensamientos, estables en el tiempo y presentes en situaciones diversas; se categorizan a partir de: la motivación, las características físicas o la respuesta coherente ante una situación, autoconcepto, conocimientos y habilidades.

Por tanto, las habilidades blandas se fundamentan en las capacidades mentales y/o personales, más significativas para el desempeño dentro de las organizaciones en comparación con las destrezas mecánicas o prácticas (Puga y Martínez, 2008). Estas, hoy hacen la diferencia entre un profesional a otro, dado que, son de tipo subjetivas e intangibles y connotan su respectiva formación integral (Arroyo, 2012).

Además, Ortega (2016), nombra la clasificación para las habilidades: cognitivas o duras y no cognitivas o blandas; podemos entender la diferencia de estas dos a partir de los postulados de Hewitt (2006) donde menciona las habilidades de tipo interpersonal como blandas, no técnicas e intangibles que determinan el liderazgo, la capacidad de escuchar, de negociar y de mediar conflictos como fuerza que determina a la personalidad; mientras que, las habilidades duras hacen referencia a los conocimientos del área educativa, experiencial en nivel o grado y de analítica sistematizada de datos (Laker & Powell, 2011; citado en María & Maya 2016).

Retomando, las habilidades no cognitivas según Ortega (2016), son actitudinales y prácticas, permiten el aprendizaje en la interacción del mundo con

el que se rodea; el cambio de actitud supondría entonces un aprendizaje si se modifica la percepción general de la evaluación sobre un estímulo o un conjunto de estímulos con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea (García et al., 2011). este aprendizaje en la elaboración de las tareas se concreta cuando relacionamos el conocimiento objetivo a un contexto de realidad más allá del campo cognoscitivo” (Ascón, 2019).

Por otra parte, para el desarrollo de estas habilidades en contextos de realidad y aprendizaje experiencial, David Kolb (2001) expresó: “el aprendizaje es el desarrollo por el cual construimos conocimiento mediante un proceso de reflexión y de dar sentido a las experiencias” (citado en Gómez, 2011, p.2); Para Kolb el aprendizaje experiencial sigue la línea de desarrollo sobre vivencias como procesos que se pueden identificar en cuatro etapas específicas a las que denominó:

1. Experiencia concreta (EC): Captar la nueva información que se puede percibir y sentir en una situación dada, es decir a través de los sentidos con los aspectos tangibles de la experiencia.

2. Observación Reflexiva (OR): Procesamiento de la experiencia, observando y otorgando sentido sobre la conexión entre lo que se realiza y las consecuencias de las acciones.

3. Conceptualización Abstracta (CA): Percibir nueva información por medio del pensamiento obteniendo nuevos conceptos e ideas que serán una guía de orientación para futuras acciones.

4. Experimentación Activa (EA): Se comprende la nueva información implicándose en experiencias.

También, Kolb (2001) postula estas etapas en un modelo no lineal y cíclico, argumentando una secuencia (EC → OR → CA → EA) que no siempre se da en el orden establecido dado que, el aprendizaje es el proceso por el cual a través de las etapas generalmente se da de manera inconsciente (Gómez, s.f.), manejando dos modos identificados por Kolb, bien sea el de percepción de la experiencia e información o el de procesamiento en la misma, el primero implícito en la EC y CA, y el segundo en el OR y EA, para cada uno de los modos: sintiendo, pensando, observando y haciendo; encontrar la efectividad del

aprendizaje requiere que la persona identifique cuál de los dos es su fortaleza, lo que determinaría el estilo de aprendizaje con mayor dominio; este estilo a su vez se agrupa en cuatro posibles combinaciones:

1. Estilo Divergente (EC + OR).
2. Estilo Asimilador (CA+ OR).
3. Estilo Convergente (CA + EA).
4. Estilo Acomodador (EC+ EA).

Así como las personas desarrollan preferencias y estilos particulares de liderazgo, negociación, resolución de problemas, etc., también distinguen el proceso de aprendizaje denominados para Kolb como “estilos de aprendizaje”, se basa en la suposición de que las personas usan diferentes estrategias (relativamente estables) para extraer información de la experiencia y luego procesarla, lo que hace que nuestro enfoque del aprendizaje sea diferente a medida que avanzamos en cada uno de nuestros modos de aprender, pasando por el total de cada uno de los siguientes estadios:

1. Experimentar (conectar y reflexionar acerca de la experiencia).
2. Conceptualizar (difundir la información sobre conceptos y definiciones).
3. Aplicar (poner en praxis la enseñanza acatada para posteriormente añadir a la enseñanza criterios propios).
4. Crear (comprender y reflexionar sobre la utilidad del contenido realizado para luego acoplarlo a situaciones futuras y más complejas).

En complemento a lo anterior, para Dilthey (1994), la comprensión de la forma en la que se construye una persona, conlleva identificar los procesos de crecimiento como potenciadores dentro de la acción; recalcando la importancia de la didáctica en la experiencia y educación; menciona también, a la experiencia como principio de la organización para procurar el orden y evitar el caos; siguiendo a Ruano (2000), la experiencia no solo implica la captación sensorial para el sujeto, puesto que, hacer parte del proceso experiencial lleva consigo significados, sentimiento y deseos en los observables que se piensan.

En contraste, hablar de la experiencia como aprendizaje según Murga (1999, citado en Gonzales & Gustavo, 2005), conlleva “el conocimiento adquirido

por el trato con personas y cosas” (p.5); para Gonzales y Gustavo (2005) esta definición señala el concepto de interacción entre el sujeto y el entorno; de la misma forma permite razonar la amplia cantidad de los elementos en relación con los sujetos dentro del proceso de aprendizaje, es así como estar en medio de la experiencia puede traducirse en mediar para enseñar a aprender, tal como lo propone el aprendizaje asistido, que añade la importancia de los pares en el proceso formativo (Topping y Ehly, 2001; citado en Can, 2016), para el fortalecimiento de los procesos a desarrollar en los involucrados; en este caso para directivos del IT Tizimín a través del equino o caballo siguiendo los estándares de validación por organizaciones como el MAEE.

De este modo, se hace necesario contar con la validación guía para el análisis de estas habilidades blandas, en medio de su panorama de aprendizaje experiencial, al aire libre y asistido con equinos para el desarrollo o fortalecimiento en directivos del IT Tizimín, con asociaciones como el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A. C. -CACEI-; asociación sobre la cuál se toma como el instrumento a utilizar en el diagnósticos aplicado, integrando 5 categorías de análisis que, por un lado, delimitan la generalidad de las HB a aquellas soft skills de posible evaluación y que, por otro lado, otorga una rubrica de escala de tipo Likert para llegar a una tipificación numérica que de valor a los siguientes constructos: Empatía, Comunicación, Negociación, Trabajo en equipo, Tolerancia a la frustración y Liderazgo.

Desde una perspectiva psicológica Martha Alles (2002) define con mayor detalle las HB mencionadas en la rubrica anterior, desde otra conceptualización; iniciando, así pues, con:

1. La empatía: implícita en la definición que ella otorga para la comunicación.
2. Comunicación: es la capacidad de oír al otro, de realizar preguntas y verbalizar conceptos e ideas en un modo eficaz, contando con la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, también, de escuchar al otro y entenderlo.
3. Negociación: competencia que propicia un ambiente de colaboración para consolidar compromisos duraderos que fortalezca la relación,

haciendo uso de técnicas para llegar al ganar-ganar, planificando alternativas que se centran en el problema y no en la persona.

4. Trabajo en equipo: para que este sea efectivo, se necesita de una actitud genuina para mediar con los demás, de formar parte y de trabajar en conjunto.

5. La tolerancia a la frustración: capta las situaciones adversas y las ejecuta con eficacia en situaciones de presión y desacuerdo.

Paralelamente, la Asociación para el Crecimiento y el Aprendizaje Asistido con Equinos -EGALA – fundada en 1999 como organización sin fines de lucro, Establece el estándar de excelencia profesional integrando un modelo con el caballo, como coparticipe de experiencias de recuperación y aprendizaje asistido para mejorar la calidad de vida y salud mental a nivel individual y grupal (Nurenberg, 2014).

En conjunto, la relación de HB en el proceso de formación experiencial, estable el factor diferenciador con el equino, como coparticipe a través del aprendizaje asistido en un marco de condiciones subjetivas, relativas a todas las áreas de la personalidad y de condiciones objetivas, referentes al ambiente socio-cultural que estimula de forma propia al ser humano (Ramírez, 2013). la mediación con el caballo se ahonda la energía que éste produce como fuente de estímulos en su habitat natural para la percepción humana (Bazzi, 2004).

Puesto que, el caballo es un animal gregario, compartiendo este aspecto con el ser humano; y necesita establecer jerarquías que le permitan tener un control en el entorno sobre el cuál habita en manada, asumiendo el liderazgo o cediéndolo al equino en el que se pueda confiar absolutamente, lo que por rasgo característico le permite evidenciar en la relación con el hombre la capacidad que este tiene para confiar en sí mismo y de generar confianza en los demás, de modo claro, inmediato, honesto y objetivo creando situaciones de reflexión y comprensión frente a las debilidades o fortaleces que se identifican con su coparticipación en el aprendizaje asistido (Ramírez, 2013).

Entendiendo entonces el aprendizaje asistido con equinos según Morey (2014), como un modelo en el que intervienen caballos para facilitar el aprendizaje, desarrollo o fortalecimiento de la persona, mediante distintas

propuestas de actividades y ejercicios con el objetivo de potenciar las competencias que, primero deben ser identificadas como oportunidades de mejora, en donde los participantes luego deberán ejercer una rápida toma de decisiones tal y como lo haría el caballo; dado que, biológicamente es animal presa y en contextos de supervivencia no podría tener fallo en la decisión a tomar para escapar de su depredador, entendiendo también que, el caballo maneja impulsos rítmicos, calor corporal y patrón de marcha, lo que le permite realizar una revisión de su estado anímico equiparable a la observación que realiza de manera casi inmediata al estar en contacto con otra especie y más si esta supone ser un depredador (Gross Naschert, 2009); esta lectura que realiza hacia el hombre permite supeditar su toma de decisiones a un relación más estrecha solo en caso de que, continuando con Morey, la persona cuente con las habilidades socioemocionales para generar total confianza e identificación como líder a seguir en las actividades que buscan integrar un objetivo en común.

VI. MARCO METODOLÓGICO

Procedimientos y descripción de las actividades realizadas

La presente investigación es de metodología mixta en donde el enfoque es cualitativo, reseña de forma metódica las variables y sus consecuencias normales atípicas en búsqueda del perfeccionamiento de los estados conceptuales, investigando y encontrando las consecuencias, comparando los aspectos, tesis, producidas en diferentes ámbitos dentro del análisis encontrado en diferentes estratos de la investigación describiendo y sentando resultados, producidos en el desarrollo del análisis de los datos descriptivos con el objeto de hallar los constructos analíticos o categorías que pueden obtenerse a partir de procesos de tipo: inductivo, generativo, constructivo y subjetivo. (Quevedo, Castaño, 2003). Agrupando la visión, recolección de información y expresar la información del resultado del análisis, así como su expresión y socialización con el objeto de postular argumentos sólidos (resultados) obteniendo una mayor comprensión del objeto o situación recabada, fruto del estudio variado (Sampieri y Mendoza).

De este modo siguiendo la línea de investigación del desarrollo humano, para el diseño metodológico del tipo de estudio de caso, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de formulación; y que, además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos en una unidad colectiva como procedimiento para la recolección de los mismos (Castro, 2010); dando como opción, un manejo descriptivo si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno explicativo en busca de descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno, a la vez que, dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórico y predictivo, si se examinan las condiciones límites de una teoría (Snow & Thomas, 1994, citado por Martínez, Piedad, 2006).

Participantes

Se expuso a los participantes el modelo de consentimiento informado para la ejecución del estudio, se conformó por 20 directivos del Instituto Tecnológico de Tizimín, mayores de 18 años, de los cuales 7 eran de sexo femenino -F- y los otros 13 de sexo masculino -M-, con los siguientes cargos ocupados en la organización académica (véase Tabla 1).

Cargo	Depto.	Sexo	N°
Dirección	B	M	1
Subdirección Administrativa	A	M	2
Subdirección académica	C	M	3
Subdirección de Planeación y Vinculación	D	M	4
Depto. de Centro de Cómputo	A	M	5
Depto. de Planeación	B	M	6
Depto. de Ingenierías	C	M	7
Depto. de Extraescolares	D	F	8
Depto. de Recursos Financieros	A	F	9
Depto. de Servicios Escolares	B	F	10
Depto. de Ciencias Básicas	C	M	11
Depto. de Comunicación y Difusión	D	M	12
Depto. de Recursos Materiales	A	M	13
Depto. de Desarrollo Académico	B	F	14
Depto. de Ciencias Económico Administrativas	C	M	15
Depto. de Centro de Información	D	M	16
Depto. de Fomento Productivo	A	M	17
Depto. de División Estudios Profesionales	B	F	18
Depto. de Investigación	C	F	19
Depto. de Recursos Humanos	A	F	20

Tabla 1.

Fuente: Archivos IT Tizimín.

Rúbrica de diagnóstico

Para el desarrollo, diagnóstico, evaluación y comparativo entre la primera sesión del modelo de aprendizaje asistido con equinos y el Assessment entorno a las categorías de análisis -HB- de:

- Comunicación efectiva.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Empatía.
- Tolerancia a la frustración.

Bajo la siguiente rúbrica del instrumento de medición del CACEI -2018- tipo escala Laker para generar valor numérico y diagnóstico de la primera sesión del modelo (véase Tabla 2).

INDICADOR DE DESEMPEÑO	1. INSUFICIENTE (0% al 20%)	2. SUFICIENTE (21% al 40%)	3. BUENO (41% al 60%)	4. NOTABLE (61% al 80%)	5. EXCELENTE (81% al 100%)
EMPATÍA	No fue empático con todos los individuos con las que tuvo contacto.	Fue casi nada empático con todos los individuos con los que tuvo contacto.	Fue poco empático con todos los individuos con los que tuvo contacto.	Fue medianamente empático con todos los individuos con las que tuvo contacto.	Fue muy empático con todos los individuos con los que tuvo contacto.
TOLERANCIA A LA FRUSTACIÓN	Fue nada adaptable a cualquier situación que	Fue muy poco adaptable a cualquier	Fue poco adaptable a cualquier	Fue algo adaptable a cualquier situación	Fue muy adaptable a cualquier situación

	se le presento durante su estancia.	situación que se le presento durante su estancia.	situación que se le presento durante su estancia.	que se le presento durante su estancia.	que se le presento durante su estancia.
TRABAJO EN EQUIPO	No se involucra efectivamente en los trabajos y los roles asignados en el equipo.	Se involucra poco en los trabajos y los roles asignados en el equipo demostrando o conocimiento.	Se involucra en los trabajos y los roles asignados en el equipo demostrando conocimiento.	Se involucra en los trabajos y los roles asignados en el equipo demostrando o habilidad.	Se involucra efectivamente en los trabajos y los roles asignados en el equipo demostrando o conocimiento, habilidad e interés.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Poco o sin contacto visual con la audiencia; poca habilidad para escuchar; incapaz de responder los cuestionamientos de la audiencia.	Casi no tiene contacto visual adicional con la audiencia; requiere de mejor habilidad para escuchar; algunas dificultades	En ocasiones necesita de contacto visual adicional con la audiencia; Requiere de mejor habilidad para escuchar;	Muy buen contacto visual con la audiencia; muestra la habilidad para escuchar; proporciona respuestas adecuadas los cuestionamientos	Buen contacto visual con la audiencia; Excelente Habilidad para escuchar; responde los cuestionamientos de la audiencia con

		para responder los cuestionamientos de la audiencia.	algunas dificultades para responder los cuestionamientos de la audiencia.	entos de la audiencia.	autoridad y precisión.
NEGOCIACIÓN	No reconoce el contexto general de una problemática y no se centra en el objetivo de negociación con la otra parte	Comete muchos errores al reconocer el contexto general de una problemática y no se centra en el objetivo de negociación con la otra parte.	Comete errores al reconocer el contexto general de una problemática y no se centra en el objetivo de negociación con la otra parte.	Reconoce correctamente el contexto general de una problemática y se centra en el objetivo de negociación con la otra parte.	Reconoce correctamente el contexto general de una problemática y se centra en el objetivo de negociación con la otra parte “ganar – ganar”, logra su resultado favorable.

Tabla 2.

Fuente: rúbrica tomada de <http://cacei.org.mx/>.

Ficha Técnica

Assessment center “zafarí a Kenia”; realizado luego de finalizar completamente la ejecución del modelo.

Duración

60-90 minutos.

Participantes

De 5 a 20 personas.

Material

Papel periódico, marcadores, revistas o periódicos, cartulinas, tijeras, pegante (y las demás que se consideren necesarias para la elaboración del brochure / poster) cámara de video o cualquiera que haga su función y sistemas de reproducción, si se desea hacer la representación del comercial en video.

Instructivo

El ejercicio requiere un moderador y mínimo un observador por cada 5 personas evaluadas.

Desarrollo

- El moderador inicia dando la bienvenida, invitando a los asistentes a desarrollar la actividad sin mencionar que es un ejercicio evaluativo.
- Si el grupo de participantes supera las 5 personas deberán formarse dos grupos equitativos y ambos realizar la misma actividad.
- Posterior a esto, se procede a leer las instrucciones del ejercicio, asegurando el perfecto y completo entendimiento de los participantes.
- Se da inicio a la actividad y cada 5 minutos deberá comunicarse el tiempo transcurrido y el restante.
- Una vez finalizado el tiempo y habiendo cumplido las actividades propuestas se debe realizar un cierre del ejercicio, de ser posible indagando la percepción de los participantes; durante el desarrollo de la actividad los observadores (evaluadores) deberán consignar sus observaciones en la rúbrica ya mencionada del CACEI, conservando una posición neutra que posibilite y garantice que la presencia del evaluador no influya en el desarrollo de la actividad.

El evaluador de la actividad deberá exponer el siguiente gui3n que contiene el instructivo para ejecutar el Assessment Center -ACM-:

Zafar3 a Kenia

-Los grupos representarn a una importante Agencia de viajes, en la que deben promocionar un controvertido Safari a Kenia, Ustedes deben tener en cuenta, las caracter3sticas del lugar que se mencionarn a continuaci3n:

Kenia se caracteriza por ser un territorio que maneja temperaturas muy altas, esas condiciones clim3ticas en ocasiones son perjudiciales para la salud.

En la trayectoria del safari se debe incluir un recorrido por el desierto de aproximadamente 10 horas, luego atravesar por una zona selv3tica habitada por animales feroces, los cuales se han caracterizado durante siglos por defender agresivamente su territorio. Para llegar al Centro Tur3stico de Kenia, es preciso acampar durante una noche a las orillas de un lago, la parte norte del lago est3 habitada por hambrientos cocodrilos que pasan la noche en sus orillas, la parte sur del lago, en apariencia es m3s tranquila y No hay evidencia de vida animal, sin embargo, desde hace varias d3cadas se han encontrado versiones coincidentes de la presencia de seres can3bales que suelen hacer su cena con la ayuda de sus visitantes.

El atractivo KENIA CONDOMINIO RESORT, cuenta con confortables cabañas y un zool3gico p3blico que alberga animales ex3ticos de diversas especies, pero desafortunadamente, algunas rejas del zool3gico no son lo suficientemente seguras por falta de mantenimiento, ya que el estado ha descuidado estas 3reas por razones de presupuesto.

Tarea N3 1: Ustedes deben hacer en equipo un plan tur3stico de 15 d3as que incluya los d3as de traslado y campamento, medios de transporte y No olviden que por ning3n motivo deben dañar el h3bitat natural y mucho menos a los animales, ya que esta falta es fuertemente sancionada por el Estado. (Tiempo: 20 minutos).

Deber3n realizar una presentaci3n del plan tur3stico en la que estar3n presentes los directivos de la agencia de Viajes y un grupo de clientes potenciales interesados en destinos ex3ticos.

Tarea N° 2: Cada grupo debe lanzar una campaña publicitaria agresiva de su proyecto, a través de un comercial de Televisión, que tendrá una duración de un minuto, todo el grupo debe participar activamente en el comercial (Tiempo: 5 minutos).

Nota importante:

La Dirección General de la Agencia requiere que este paquete turístico se presente como

unos de los planes más atractivos de los últimos tiempos, sin omitir bajo ninguna circunstancia las condiciones reales del lugar.

Logro

Realizar una evaluación comparativa de la Empatía, Comunicación, Negociación, Trabajo en equipo y Tolerancia a la frustración, mediante un ejercicio situacional con el instrumento de evaluación igual al que se utilizó en el diagnóstico de la primera sesión, observando así las similitudes y diferencias equiparables a las fortalezas o debilidades encontradas en los directivos del IT Tizimín a través del aprendizaje asistido con equinos en contextos ajenos al modelo que describa el desarrollo o fortalecimiento de las HB.

VII. RESULTADOS

Planos, gráficas, prototipos, maquetas, programas entre otros.

Los participantes se dividieron en 4 grupos, con la connotación respectiva de: A, B, C y D, cada uno integrado por 5 directivos de modo tal que se obtuviera el diagnóstico según el área académica de la cuál cada directivo estaba subcategorizado frente a la labor que ejecuta en la institución, de igual modo se mantuvo esta agrupación para la evaluación del Assement center de la siguiente manera (véase tabla 3).

Administración - Grupo A -	
Cargo	Sexo y N°
Subdirección Administrativa	M 2
Depto. de Recursos Financieros	F 9
Depto. de Fomento Productivo	M 17
Depto. de Centro de Cómputo	M 5
Depto. de Recursos Materiales	M 13
Planeación - Grupo B -	
Cargo	Sexo y N°
Dirección	M 1
Depto. de Planeación	M 6
Depto. de Servicios Escolares	F 10
Depto. de División Estudios Profesionales	F 18
Depto. de Ingenierías	M 7
Académico - Grupo C -	
Cargo	Sexo y N°
Subdirección académica	M 3
Depto. de Desarrollo Académico	F 14
Depto. de Ciencias Básicas	M 11
Depto. de Ciencias Económico Administrativas	M 15

Depto. de Investigación	F 19
Vinculación - Grupo D -	
Cargo	Sexo y N°
Subdirección de Planeación y Vinculación	M 4
Depto. de Comunicación y Difusión	M 12
Depto. de Extraescolares	F 8
Depto. de Centro de Información	M 16
Depto. de Recursos Humanos	F 20

Tabla 3.

Fuente: Archivos IT Tizimín.

Los resultados encontrados con la rúbrica del CACEI - como instrumento de medición-, permitieron obtener el diagnóstico inicial luego de ejecutar la primera sesión del modelo para evaluar las debilidades y fortalezas de las habilidades blandas en directivos del IT Tizimín (véase Tabla 4).

DEPARTAMENTO	A	B	C	D	Total, Por Habilidad	Ponderación Por Habilidad
1) Empatía	21	22	21	22	86	86%
2) Comunicación	19	19	21	19	78	78%
3) Negociación	22	22	20	17	81	81%
4) Trabajo en equipo	23	18	23	22	86	86%
5) Tolerancia a la frustración	18	14	18	16	66	66%
Total	103	95	103	96	397	79%
Puntos Máximos. por Habilidad.	100	Puntos Máximos. por Habilidades.	500			

Tabla 4.

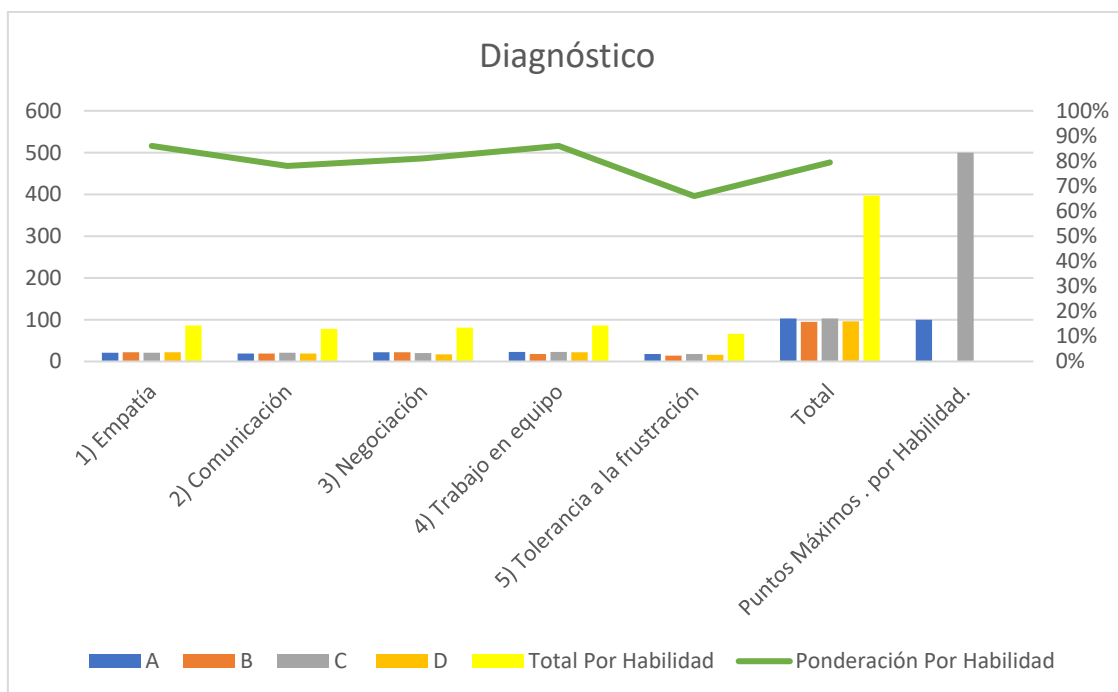


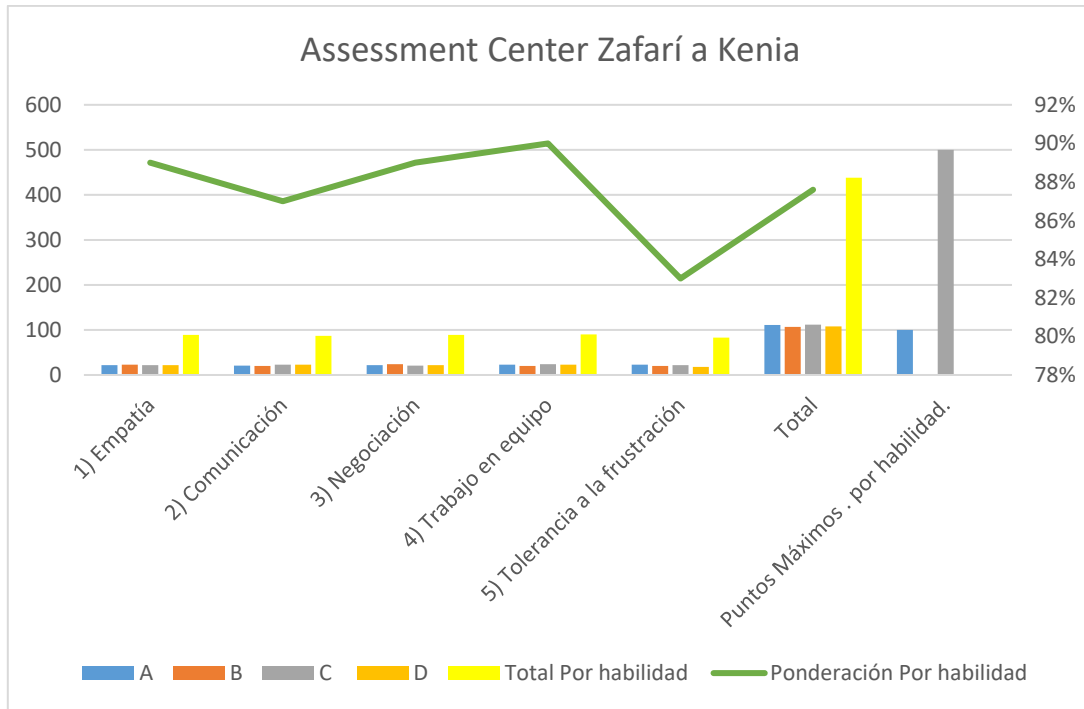
Figura 1. Resultado de diagnóstico

Fuente: propia.

Para la evaluación del Assessment Center “zafarí a Kenia”; realizado luego de finalizar completamente la ejecución del modelo, se obtuvieron los siguientes datos para su posterior análisis descriptivo y comparativo (véase Tabla 5).

DEPARTAMENTO	A	B	C	D	Total, Por habilidad	Ponderación Por habilidad
1) Empatía	22	23	22	22	89	89%
2) Comunicación	21	20	23	23	87	87%
3) Negociación	22	24	21	22	89	89%
4) Trabajo en equipo	23	20	24	23	90	90%
5) Tolerancia a la frustración	23	20	22	18	83	83%
Total	111	107	112	108	438	88%
Puntos Máximos. por habilidad.	100	Puntos Máximos. por todas las habilidades			500	

Tabla 5.



*Figura 2. Evaluación Assessment Center.
Fuente: propia.*

VIII. ANÁLISIS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente Trabajo -estudio de caso-, se conoce inicialmente el resultado del diagnóstico que se ejecutó en la primera etapa del Modelo, identificando aquellas oportunidades de mejora para su posterior capacitación de orden organizacional a través del equino como coparticipe en el aprendizaje experiencial, sobre el cual, se toman los valores numéricos, con el referente de puntuación máxima para cada habilidad blanda correspondiente a 100 puntos equiparables al 100%.

Es así como, de acuerdo con Martha Alles y en complemento con la rúbrica del CACEI, se reconoce la primera oportunidad de mejora con un 66% correspondiente a la habilidad blanda de: Tolerancia a la Frustración, lo que indicaría una baja capacidad de adaptación para seguir actuando en eficacia frente a situaciones de presión, de tiempo, de desacuerdo, oposición y de diversidad en directivos de IT Tizimín.

Secuencialmente en orden numérico, la comunicación obtiene una puntuación del 78% con una notable escucha, realización de preguntas y verbalización de conceptos e ideas en un modo eficaz, demostrando también el grado de habilidad para entender al otro, saber cuándo y a quién preguntar con el objetivo de llevar a cabo un propósito.

continuado, con un 81% correspondiente a la negociación que, evidenció en los directivos la capacidad de crear un ambiente propicio de colaboración y de lograr compromisos duraderos que fortalezca la relación, haciendo uso de técnicas para llegar al ganar-ganar planificando alternativas que se centran en el problema y no en la persona, conjuntamente, en concordancia se identificó frente a habilidades de la excelencia, un 86% para la empatía, implícita en el término de comunicación, y con un 86% para el trabajo en equipo mostrando así, una actitud genuina con la facultad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar con ellos.

De tal modo, el diagnóstico inicial que presentaron los directivos del IT Tizimín corresponde a: 2 categorizaciones de notable sobre 3 de excelencia -según las especificaciones de la rúbrica del CACEI- ; en general se logra

identificar el nivel grupal de cada habilidad respecto al plantel directivo del IT Tizimín, lo que también , permitió su resultado comparable frente al encontrado en el Assessment Center para desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas, obteniendo así el siguiente resultado en ACM denominado Zafarí a Kenia:

Las habilidades connotadas en el rango de excelencia, mejoraron su porcentaje respecto al diagnóstico inicial y se mantuvieron en el nivel, con un 89% para empatía, un 89% para negociación y un 90% para trabajo en equipo, así como también la comunicación y la tolerancia a la frustración logran alcanzar el nivel de mayor en la escala en la rúbrica, con un 87% para el primero y un 83% para el segundo, generando así una categorización de 5 en excelencia sobre una categorización de 5 en excelencia.

Conforme a lo anterior, se identifica la notable existencia del desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas a través del modelo de aprendizaje asistido con equinos, que refiere a la importancia del animal, dado que, según Morey (2014), es el copartícipe en el aprendizaje, y cuenta con la competencia de reconocer si la persona posee las habilidades de un líder y de si esta es capaz de compartir con otros aquellas habilidades que posea, lo que doblegaría la relación instintiva de los caballos frente al hombre, tal como lo menciona Gross Naschert (2009); en donde también, cabe rescatar la importancia del medio sobre el cual se da el aprendizaje y corresponde al experiencial.

De este modo, podríamos indicar entorno a los resultados encontrados frente a la formación evaluada, cómo los directivos de IT Tizimín se involucraron en la adquisición del aprendizaje experiencial para el desarrollo o fortalecimiento de las habilidades blandas que, retomando a Kolb (2001), suponen identificar en el proceso de la ejecución del modelo, las etapas de secuencia no lineal del aprendizaje establecidas por Kolb: EC, OR, CA y EA, con los respectivos estilos que se conocen al combinar los tipos y que corresponden a: divergentes, asimiladores, convergentes y acomodadores; agregando para cada uno de estos últimos, los estadios de aprendizaje en encadenamiento de: experimentar, conceptualizar, aplicar y por último crear para la completa formación experiencial.

VIII COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

Durante el desarrollo y avance de la investigación el aprendizaje fue continuo frente a dos competencias identificadas como:

1. Genéricas:

Competencias personales: en la autonomía, iniciativa de motivación y creatividad con compromiso, responsabilidad y proactividad.

Competencias instrumentales: frente a la flexibilidad y capacidad de adaptación a una nueva cultura para cada uno de los espacios sociales, de estudio y de trabajo.

Competencias instrumentales: de tolerancia a la frustración, para la correcta conformación de cada uno de los apartados en el proyecto y la capacidad de tomar decisiones y resolución de problemas.

2. Específicas:

Desde una formación orientada al enfoque social, político y humano, en el campo organizacional, de manera exponencial aplique los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en el proceso académico con la Universidad de Cundinamarca, Colombia; puestos en marcha en el Instituto Tecnológico de Tizimín con competencias de: fundamentación teórica y disciplinar para la comprensión del ser bio-psico- social, respondiendo a los problemas de la realidad social en el contexto evaluativo a través de la investigación y dinamización conjunto en integración con otras disciplinas dadas en el plantel del IT Tizimín.

IX REFERENCIAS

- Acosta, P. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud, Ecoe Ediciones, Segunda edición.
- [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-IdentificacionDeHabilidadesBlandasEnDirectivosPyme-8071078%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-IdentificacionDeHabilidadesBlandasEnDirectivosPyme-8071078%20(1).pdf)
- Ascón, J. (2019) Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Banco internacional de desarrollo. (BID). El imperativo de la transformación digital: Una agenda del BID para la ciencia y la innovación empresarial en la nueva revolución industrial. <https://publications.iadb.org/es/el-imperativo-de-la-transformacion-digital-una-agenda-del-bid-para-la-ciencia-y-la-innovacion>.
- Bates, A. Maldonado, G. (2022). Modelo de Aprendizaje Experiencial Asistido con equinos. MAEE.
- Bazzi, G. (2004). Fundación Argentina Científica Establo Terapéutico. Recuperado de: <http://www.establoterapeutico.org/system/index.php>
- Berryhill, J. Heang, K. Cloger, R. & McBride, K. (2020). Hola, mundo: la inteligencia artificial y su uso en el sector público. OECD, 2018.
- <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/hola-mundo-la-inteligencia-artificial-y-su-uso-en-el-sector-publico.pdf>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En: N. Schmitt, W. C. Borman, y Associates (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid: Narcea S.A. Ediciones
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas.
- [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EIEstudioDeCasosComoMetodologiaDelInvestigacionYSul-3693387%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EIEstudioDeCasosComoMetodologiaDelInvestigacionYSul-3693387%20(1).pdf)

Can, F. (2016). Análisis de una estrategia de aprendizaje asistido por pares en el nivel superior como herramienta de apoyo en matemáticas.

https://mariosanchezaguilar.files.wordpress.com/2016/07/tesis_angel_can_2016.pdf

Calvo, J. (2020). La Educación 4.0 en México Reflexiones y propuestas desde la educación superior (pp. 20-20). Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO- Primera edición, Bogotá Colombia, 2020.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12697/1/Libro_La%20educaci%C3%B3n%204.0%20en%20M%C3%A9xico_2020.pdf

DILTHEY, W. 1994. Teoría de las concepciones del mundo, Colección Grandes Obras del pensamiento, Buenos Aires, Argentina, Editorial Atalaya.

Espinoza, M. Gallegos, B. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador (Vol. 41). ISSN: 0798-101.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>

García, M. Rojas, M. Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá.

<https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>

Gobierno del Estado. Yucatán registra crecimiento económico del 8.5% en todos sus sectores, como parte de la reactivación que impulsa el Gobernador Mauricio Vila Dosal. https://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_notas.php?id=5829

Gonzales, V. Gustavo, A. (2005). Educación experimental; Educación; Trabajo en equipo; Innovaciones pedagógicas.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20140804053901/GustavoAlonsoGonzalez2005.pdf>

Gómez, J. (2011). El aprendizaje experiencial.

http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4978/497857392009/html/index.html>

- Gross Naschert, E. (2008). Equinoterapia, La rehabilitación por medio del caballo. Editorial TRILLAS.
- Hewitt. (2006). 9 Soft Skills For Success. Recuperado 20 de octubre 2022 de: http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Kechagias, K. (2011). Teaching and assessing soft skills. Neapolis-Thessaloniki: 1. Second Chance School of Thessaloniki.
- León, R. (2017). Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios E mapa Huacho, Huacho - Lima, 2017. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16074>
- María, D. Maya, T. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA. Research Journal. (Vol. 1), No. 12, 59-76. ISSN 2477-9024
- Martha, Alles. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario; Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.
- Martínez, C. Piedad, C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Morrero, O. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144/111>
- Moreno, L. Quintero, Y. (2021). Relación entre la formación disciplinar y el ciclo profesional en el desarrollo de las habilidades blandas. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000300065
- Morey, F. (2014). Intervención terapéutica con caballos visión desde la psicología. <https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2014/AVANCES.F.Morey.pdf>
- Nurenberg, J.R. et al. (2014). Animal-assisted therapy with chronic psychiatric inpatients: Equineassisted psychotherapy and aggressive behavior.

- Ocampo, J. (2002). Globalización y desarrollo. 14-14.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (OREALC/UNESCO). (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas.
<https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>
- Pereda, F. López, T, Gonzales, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). <https://www.redalyc.org/journal/859/85950999006/html/>
- Pereira M., Francisco; Gutiérrez G., Sandra P.; Sardi H., Lily; Villamil P., Mónica. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados.
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Puga, J. Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>
- Priest, S. (2001). A program evaluation Primer. The Journal of experiential education.
- Quecedo, R. Castaño, C. (2002) Introducción a la metodología de investigación cualitativa. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramírez, J. (2013). Formación Experiencial: Outdoor Training. “Desarrollo de competencias emocionales utilizando el modelo de Aprendizaje Experiencial Asistido por Caballos”.
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10973>
- Rentería Pérez, E. (2009). De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En Psicología del trabajo y de las organizaciones: Reflexiones y experiencias de investigación. (pp. 25-52). Bogotá: Editorial y Publicaciones de la Universidad Santo Tomas.

Ruano, L. (2000) De la construcción de los otros por nosotros a la construcción del nos-otros.

Sánchez, D. (2003). Las tecnologías de la información y la comunicación: sus opciones, sus limitaciones y sus efectos en la enseñanza.

<https://www.redalyc.org/pdf/181/18100809.pdf>

Tong, E. (2020). Capacitación y desarrollo organizacional trabajo de investigación para optar el título de licenciado en psicología. Lima- Perú.

https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8984/Capacitacion_TongEncinas_Edna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Udemy. Informe de carencias en capacidades 2018. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2019/01/Udemy-Espan%CC%83a.pdf>

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el Currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado.