



# Ulisse

Soft Skills for Employability

## MANUAL DE FORMADORES

### Cómo diseñar el programa ULISSE sobre habilidades blandas



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

ULISSE is a Strategic Partnership for Higher Education project (2018-1-IT02-KA203-048286). The European Commission support for the production of this website does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

### **Autores:**

Antonella Magliocchi, Francesca Piliero, Alessandro Guadagni, Gualtiero Fantoni, Rossano Massai, Chiara Pasca (UNIFI)

### **Cómo citar este informe:**

Magliocchi A. et al. (2021). ULISSE Trainers' Handbook. Recuperado del sitio web de ULISSE Project - Understanding, Learning and Improving Soft Skills for Employability-, n° 2018-1-IT01-KA203-048286, cofinanciado por el programa ERASMUS+ de la Unión Europea sitio web: <https://ulisseproject.eu/>

### **Colaboradores:**

Manuel Salvador Araújo, Isabel Ardions, Paula Carvalho, Diana Aguiar Vieira, Viviana Meirinhos (PPORTO); Domingo Galiana Lopera, Dolores Lopez Martinez, Abel Torrecillas Moreno, José Juan López Espín, María José López Sánchez (UMH); Anda Paegle (LU); Donata Gabelloni, Riccardo Apreda, Tommaso Pavanello, Giovanni De Santis (ERRE QUADRO).

### **Declaración de originalidad:**

Este entregable contiene trabajo original inédito, excepto cuando se indique claramente lo contrario. El reconocimiento del material publicado anteriormente y del trabajo de otros se ha hecho a través de citas apropiadas, citas o ambas.

### **Disclaimer**



This report contains material which is the copyright of ULISSE Consortium Parties. All ULISSE Consortium Parties have agreed that the content of the report is licensed under a Creative Commons Attribution Non Commercial Share Alike 4.0 International License. ULISSE Consortium Parties does not warrant that the information contained in the Deliverable is capable of use, or that use of the information is free from risk, and accept no liability for loss or damage suffered by any person or any entity using the information.

### **Copyright notice**

© 2018 - 2020 ULISSE Consortium Parties.

## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	3
2. El proyecto ULISSE: contexto y objetivos principales .....	3
3. El enfoque ULISSE .....	3
4. Cómo diseñar un programa atractivo: el caso del curso piloto ULISSE.....	5
<i>El formato</i> .....	5
<i>Talleres</i> .....	6
<i>Materiales del curso</i> .....	6
<i>Modo curso</i> .....	7
<i>Participantes</i> .....	7
<i>Organización</i> .....	7
Papeles .....	7
Ubicación .....	9
Actividades para romper el hielo .....	9
Viveres .....	9
Certificados .....	9
<i>Evaluación de las actividades</i> .....	9

## 1. Introducción

Esta es una guía práctica para diseñar programas cortos efectivos y atractivos para formar y desarrollar habilidades blandas. Es el resultado del proyecto ULISSE, desarrollado por una asociación representada por la Universidad de Pisa (Italia), la Universidad Miguel Hernández de Elche (España), el Instituto Politécnico de Oporto (Portugal), la Universidad de Latvijas (Letonia) y la empresa Erre Quadro (Italia), una spin-off de la Universidad de Pisa. Todos los socios de la Universidad han probado con éxito el programa ULISSE.

## 2. El proyecto ULISSE: contexto y objetivos principales

El proyecto ULISSE se basa en la idea de que las habilidades blandas son la piedra angular para el crecimiento personal, los bloques de construcción para el desarrollo de las habilidades y competencias "duras" necesarias para tener éxito en el mercado laboral. Se considera que la empleabilidad de un trabajador depende cada vez más de la posesión de las habilidades híbridas (técnicas y blandas) que los empleadores valoran cada vez más.

Por lo tanto, es importante que los estudiantes también desarrollen sus habilidades blandas aprendiendo a usar herramientas, procedimientos y métodos apropiados a través de una combinación equilibrada de teoría y práctica. Pero ¿cómo hacerlo? ¿Cómo elegir las habilidades blandas a entrenar?

Aquí puede encontrar una síntesis de la metodología adoptada en nuestro proyecto con los enlaces a los documentos que lo explican en detalle.

## 3. El enfoque ULISSE

ULISSE se basa en un análisis robusto de las habilidades blandas más importantes extraídas de diferentes fuentes (papers, fuentes de datos, etc.) a través de técnicas de minería de textos. Esta investigación condujo al **desarrollo de un Léxico** que contiene y define 25 habilidades blandas, identificando grupos de registros de datos (clusters), registros inusuales y dependencias entre las palabras extraídas. Se puede acceder a este resultado en este [enlace](#).

El segundo paso consistió en recopilar información desde la perspectiva del empleador procesando una gran cantidad de ofertas de trabajo para obtener un ranking de las habilidades blandas más frecuentes mencionadas en ellas. Además de esto, se realizó [una encuesta con los empleadores](#) en todos los países socios, reuniendo 200 cuestionarios y 60 entrevistas. El resultado de esta actividad, junto con una revisión de la literatura revisada, dio como resultado un [mapa mental de Habilidades Blandas](#), que nos permitió acortar la lista original de habilidades blandas a 17 y establecer relaciones entre ellas.

El mapa mental, representado en la siguiente figura, también ofrece una definición detallada de cada habilidad blanda con el objetivo de adoptar una terminología común y clara entre los empleadores y los solicitantes de empleo.

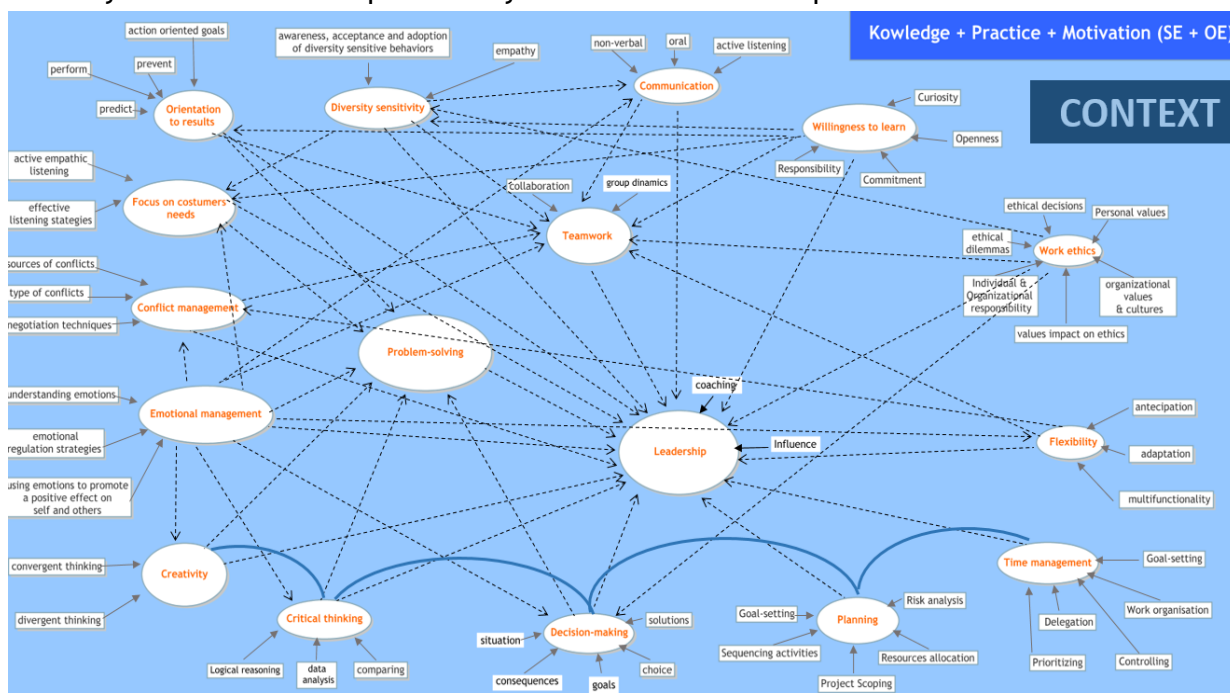


Figura 1 - Mapa mental de ULISSE Soft Skills

Esta es la lista de 17 habilidades blandas, en orden alfabético:

1. Comunicación
2. Gestión de conflictos
3. Creatividad
4. Pensamiento crítico
5. Toma de decisiones
6. Sensibilidad a la diversidad
7. Gestión emocional
8. Flexibilidad
9. Centrarse en las necesidades de los clientes
10. Liderazgo
11. Orientación a resultados
12. Planificación
13. Resolución de problemas
14. Trabajo en equipo
15. Gestión del tiempo
16. Voluntad de aprender
17. Ética laboral

A partir de esta lista, seleccionamos 9 habilidades blandas para ser entrenadas, directa e indirectamente, en un curso piloto probado en todas las universidades involucradas en el proyecto. El proceso de selección de las habilidades blandas se basó en un [análisis de brechas](#), que permitió evaluar la brecha existente entre lo que los empleadores demandan a los estudiantes en términos de habilidades blandas (datos recopilados a través de la encuesta ya mencionada) y lo que los estudiantes ofrecen en términos de habilidades blandas en sus CV (procesamiento de datos de CV). Además, se ha realizado un mapeo de las ofertas de formación en habilidades blandas realizadas en las universidades asociadas. Esto nos permitió obtener una lista corta de las habilidades blandas altamente demandadas por los empleadores, pero no lo suficientemente impartidas en las universidades involucradas en el proyecto.

## 4. Cómo diseñar un programa atractivo: el caso del curso piloto ULISSE

Esta figura representa el conjunto de habilidades blandas seleccionadas para el curso piloto impartido por las Universidades involucradas en el proyecto. La elección de los temas puede ser realizada por cada organización en función de sus necesidades y tareas.

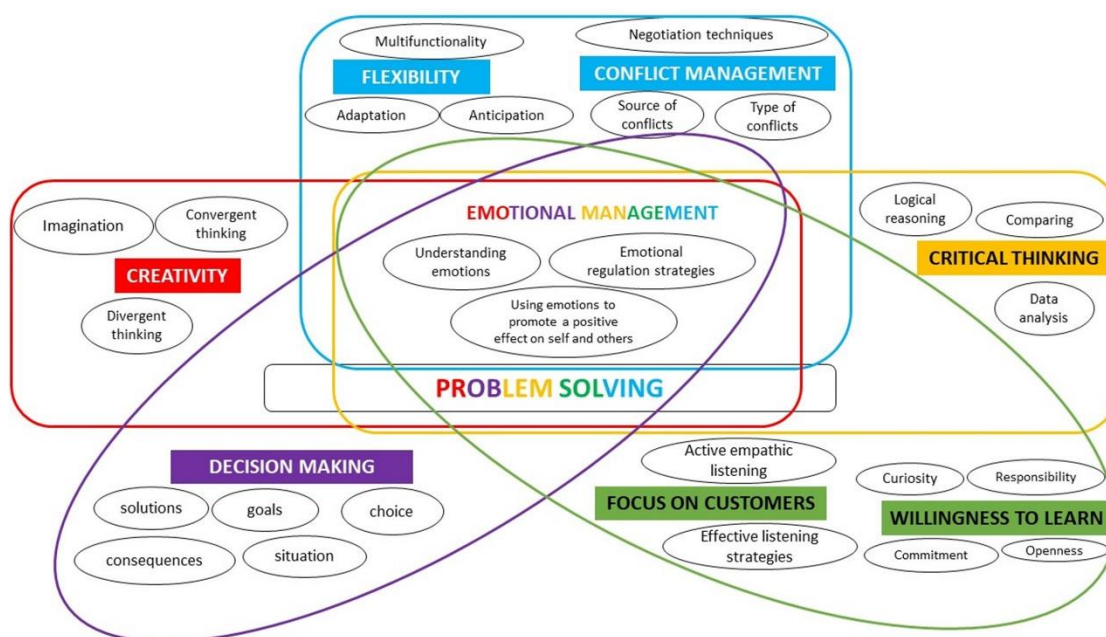
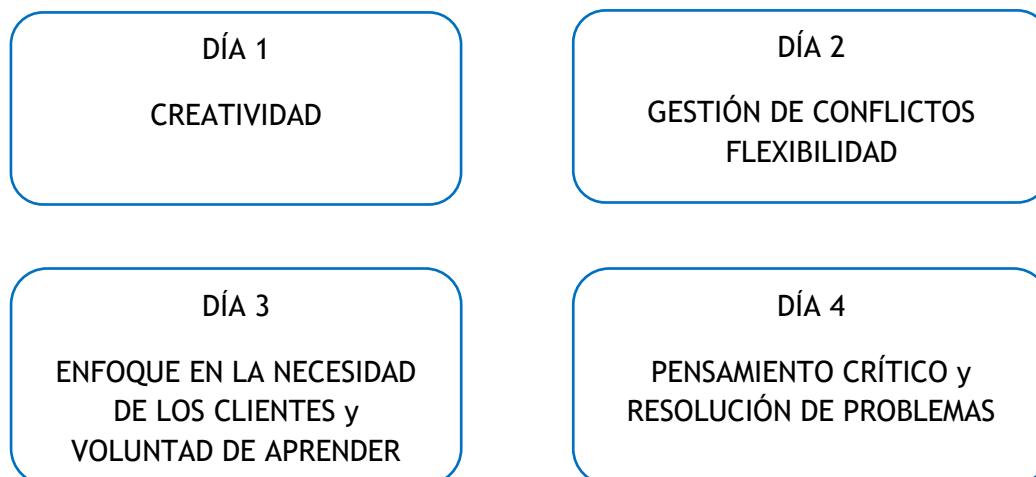


Figura 2 - Conjunto de habilidades blandas seleccionadas para el curso piloto2

### El formato

El curso se llevó a cabo durante 4 días y se impartió consecutivamente o durante dos o más semanas, dependiendo de la elección de cada universidad. Cada día se dedicó a formar un conjunto específico de habilidades blandas a través de diferentes talleres.



## Talleres

Durante nuestro piloto probamos dos tipos de talleres:

1) **Actividades bien estructuradas** con una duración mínima de 3 horas, con un descanso en el medio, que combinen una teoría robusta y actividades prácticas para llevar a cabo tanto individualmente como en subgrupos. Cada taller debe centrarse principalmente en una habilidad blanda que también abarque otras habilidades blandas relacionadas.

La duración se puede ampliar a más de 3 horas aumentando la parte dedicada a los ejercicios, muy apreciada por los alumnos para que puedan tener más tiempo para aplicar los conceptos aprendidos y familiarizarse con las técnicas presentadas.

2) **Talleres más cortos** (1h30m) con una breve introducción al tema a tratar y más espacio para que los estudiantes expresen sus puntos de vista sobre el tema asignado. Esta actividad funciona bien si se usan videos y se comentan sobre ellos.

## Materiales del curso

Para cada taller/tema principal se han producido una serie de materiales, principalmente:

1. **Temario** - Tabla de contenidos de los talleres, incluyendo resultados de aprendizaje, contenido y objetivos del curso, metodología y duración, bibliografía.
2. **Diapositivas** - Cubierta de diapositivas a adoptar
3. **Ejercicios** - Ejercicios prácticos, incluyendo los pasos, herramientas y consejos proporcionados por los entrenadores de ULISSE.
4. **Multimedia:** selección de recursos en línea que se utilizarán como materiales de formación adicionales para reforzar las habilidades de los alumnos

Estos materiales están disponibles en el sitio web oficial del proyecto <https://ulisseproject.eu/training-courses/> en todos los idiomas de los socios del proyecto (inglés, italiano, portugués, español y letón).

## Modo curso

El curso piloto se imparte en formato presencial, en línea o en modo combinado, de acuerdo con las condiciones específicas (relacionadas con CoViD19) de cada país.

La elección que hagas implica que todos los materiales (especialmente ejercicios y actividades grupales) deben adaptarse al modo seleccionado en consecuencia. Por ejemplo, si el curso se imparte en línea, se deben adoptar plataformas para compartir contenido digital que puedan permitir a los estudiantes hacer sus ejercicios reproduciendo un entorno de trabajo atractivo. Consejos y trucos se explican en los diversos materiales publicados en el sitio web. Esta mezcla de experiencias de entrega de cursos, todas exitosas, demuestra que con pequeñas adaptaciones este formato funciona de manera efectiva.

## Participantes

La elección de los participantes debe basarse en la diversidad. Seleccionar una variedad de personas con diferentes conocimientos y habilidades (diversos antecedentes), género y edad para generar un ambiente de trabajo más interesante.

Actividades para involucrar a los participantes:

- Establecer qué áreas de conocimiento y/o año de curso de las personas participantes. El número máximo sugerido de participantes se establece en 24. El número par es preferible para gestionar mejor las actividades realizadas por los subgrupos y pares.
- Establecer un procedimiento de registro y seguimiento.
- Realizar invitaciones y material promocional.

## Organización

### Papeles

#### Líder de Programa

Él / ella tiene la responsabilidad general de la organización, la planificación y la ejecución de todo el curso.

ANTES	DURANTE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar la fecha y hora del evento</li><li>• Invitar a los participantes</li><li>• Instalaciones para libros, equipos y alojamiento (ayudas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrir el curso</li><li>• Presentar a los invitados</li><li>• Registrarse y dar seguimiento a los participantes</li></ul>



<p>audiovisuales: proyector, pantalla, pizarra negra / blanca, volteo, papel, bolígrafos, notas adhesivas, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservar comida y bebida</li> <li>• Cita y formación de facilitadores</li> <li>• Definir y obtener premios (si los hubiera)</li> <li>• Organizar el pago o los regalos para ayudantes externos (si los hubiera)</li> <li>• Calcular un presupuesto</li> <li>• Contacto de prensa (si es necesario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de grupos (si es necesario)</li> <li>• Asegúrese de que todo el equipo esté funcionando (diapositivas...)</li> <li>• Entrega de certificados de asistencia</li> <li>• Cerrar el curso</li> </ul>
---	---

### Profesores/Formadores

Son responsables de ejecutar un módulo sobre el desarrollo de un conjunto específico de habilidades blandas.

ANTES	DURANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el temario y todos los materiales necesarios: diapositivas, ejercicios...</li> <li>• Informar al líder del curso sobre cualquier tipo específico de equipo necesario para ejecutar el taller.</li> <li>• Implementar las herramientas para evaluar los resultados del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecute el módulo</li> <li>• Interactuar con el facilitador</li> </ul>

### Facilitador(es)

Su papel es mantener el proceso fluyendo apoyando al (a la/los/las) capacitador (a, es, as) en la distribución de materiales, ayudando al estudiantado a realizar sus tareas. Los/las Facilitadores no son necesariamente expertos/as en contenido, pero deben facilitar los procesos y estimular la energía y el enfoque en grupos.

ANTES	DURANTE
Apoyar al profesor(a)/formador(a) en la preparación de todos los materiales necesarios para llevar a cabo el taller	Asistir al estudiantado durante todas las actividades creando un ambiente cooperativo, animado e intensivo Supervisar(s) los grupos/subgrupos

## Ubicación

Se sugiere que los participantes se formen en una instalación fuera de su hábitat habitual: elija salas / lugares más grandes que permitan actividades grupales y socialización.

## Actividades para romper el hielo

Es importante organizar una actividad para romper el hielo el primer día del programa para ayudar a los estudiantes a conocerse. Esto facilitará la colaboración y el compromiso. Si es posible, trate de hacer un juego corto o rompehielos al comienzo de cada día.

## Viveres

Con el fin de hacer del curso una experiencia memorable y también para ayudar a los estudiantes a concentrarse en sus tareas y trabajar en un entorno motivador, no se olvide de proporcionar bebidas y alimentos. Las pequeñas charlas hechas frente a una bebida pueden producir ideas brillantes.

## Certificados

Al final del curso, los estudiantes deben recibir un certificado de asistencia firmado por la Universidad.

## Evaluación de las actividades

Al preparar la evaluación de los cursos de formación sobre habilidades blandas deben tenerse en cuenta varias medidas esenciales. Para diseñar los procesos de evaluación es necesario comenzar con una definición clara de los objetivos de evaluación, que están estrictamente conectados con los resultados de aprendizaje esperados. Es por eso que se necesita un enfoque en la evaluación mientras se planifica el curso y se prepara el plan de estudios.

En el área de habilidades blandas, es importante considerar tres elementos que deben estar presentes para manifestar un comportamiento **competente**: conocimiento, práctica y motivación. **El conocimiento** se refiere a una comprensión cognitiva de una habilidad blanda y podemos decir que refleja el componente "no tan blando" de cada habilidad blanda. Una vez entendido cognitivamente, uno necesita experiencia en la aplicación de la misma (**práctica**). Por último, **la motivación** es clave para exhibir habilidades. De hecho, una vez que se desarrolla una habilidad, una persona puede optar por usarla (exhibirla) o no. Si las personas creen que sus acciones no tendrán las consecuencias deseadas, tienen pocos incentivos para participar en esas acciones. Estos tres elementos se han tenido en cuenta a la hora de diseñar los cuestionarios utilizados en el curso ULISSE.

La siguiente tabla muestra toda la metodología/secuencia adoptada, con el cronograma, el objetivo, el tipo de cuestionario entregado y el objetivo alcanzado.

Tabla 1 - Curso de 1

Cuando	Objetivo de evaluación/Por qué	Cómo (Cuestionarios)	Quién
Antes del curso  Durante la aplicación	Evaluar la motivación previa a la formación del estudiante para utilizar como criterio de admisión  Crear una línea base	1.1. Cuestionario principal con el formulario de solicitud	Estudiantes solicitantes (si hubiera 25 alumnos inscritos que no participarán en el curso, estos serán el grupo de control)
		1.2. Cuestionario principal sin el formulario de solicitud	Estudiantes no solicitantes (Este cuestionario será necesario solo si hubo menos de 25 estudiantes inscritos que no participarán en el curso, estos serán el grupo de control)
Durante el curso  Fin de cada taller	Evaluar la satisfacción del taller	2. Cuestionario de satisfacción del taller	Participantes (estudiantes seleccionados para participar en el curso)
Al final del curso	Evaluar la satisfacción del curso	3. Cuestionario de Satisfacción del Curso	Participantes
Fin del último taller	Evaluar la eficacia del curso en el desarrollo de habilidades blandas	1.2. Cuestionario principal sin formulario de solicitud	Participantes Estudiantes no participantes / no solicitantes
		4. Cuestionario de pares	Compañeros de formación
Un mes después del curso	Transferencia de la formación	5. Cuestionario de transferencia y aprendizaje posterior a la formación	Participantes

Estos son los 5 Cuestionarios adoptados:

### 1.1. Cuestionario principal con el formulario de solicitud

Esta herramienta se basa en las preguntas que los formadores prepararon para evaluar:

1. conocimientos de habilidades blandas; y
2. práctica (basada en escenarios)

Además, en base a los resultados de aprendizaje esperados para cada taller, un especialista en autoeficacia diseñó un cuestionario de autoeficacia para evaluar las

actitudes de habilidades blandas del estudiantado (parte motivacional). En estos tres apartados, incluimos los conocimientos o técnicas prácticas que se abordaron en cada taller.

### **1.2. Cuestionario principal sin el formulario de solicitud**

Este cuestionario tiene la misma estructura que 1.1. cuestionario pero no las preguntas utilizadas para la solicitud del curso relacionadas con la motivación previa a la formación.

### **2. Cuestionario de satisfacción del taller**

Cada taller fue evaluado por separado y este cuestionario fue respondido por el estudiantado al final de cada jornada de formación, centrándose en cinco dimensiones diferentes:

1. Claridad de los objetivos del taller;
2. Nivel de interactividad;
3. Relevancia de los temas presentados;
4. Calidad de la entrega; y
5. Utilidad del taller para el desarrollo de habilidades blandas

El cuestionario 2 se aplicó diariamente para evaluar cada taller y para monitorear el proceso del curso.

### **3. Cuestionario de satisfacción del curso**

Para una evaluación general, se distribuyeron cuestionarios de satisfacción del curso al final del curso.

**4. Cuestionario de pares:** Este cuestionario se compone de 20 preguntas relacionadas con los aspectos de comportamiento que se espera que desarrolle el curso. Es importante que los formadores aclaren a los alumnos que este cuestionario no tiene como objetivo evaluar a los propios alumnos, sino que es solo evaluar el curso. Además, las respuestas son anónimas y solo el equipo formador del proyecto sabrá quién está siendo evaluado, pero no quién hizo la evaluación.

### **5. Cuestionario de transferencia y aprendizaje posterior a la formación**

El resultado más importante es la implementación real de las habilidades blandas en la vida cotidiana. Para evaluar eficazmente este aspecto, es necesario saber si los aprendices están utilizando las habilidades blandas aprendidas en su vida cotidiana.

El primer día de cada curso, los formadores deben agrupar a los estudiantes en grupos de dos o más participantes, explicando que a lo largo del curso, parejas y grupos siempre incluirán a los mismos estudiantes. Esto es importante para facilitar el conocimiento entre el estudiantado con el fin de facilitar la evaluación por pares que se lleva a cabo al final del curso.

Otro tema importante del proceso de evaluación fue la creación de grupos de **control** compuestos por personas que no participaban en el curso a los que se les pidió que completaran algunos cuestionarios. Se crearon grupos de control con el fin de evaluar los resultados de aprendizaje de las personas asistentes al curso refiriéndose a las personas que no lo hicieron. Los socios incluyeron en el grupo de control al estudiantado que solicitaron el curso pero que fueron excluidos (por no cumplir con los criterios de inscripción al curso o por el hecho de que ya se había alcanzado el número objetivo de participantes) o estudiantes no solicitantes dispuestos a apoyar la evaluación del curso. La evaluación del grupo de control se realizó dos veces: antes del curso y justo después de él.

Todos los cuestionarios se tradujeron a los respectivos idiomas nacionales antes del comienzo del curso. La plataforma en línea Limesurvey ha sido identificada como la herramienta más adecuada para recopilar los comentarios de los participantes a lo largo del curso de habilidades blandas. Los cuestionarios en línea estaban disponibles en inglés y en los respectivos idiomas nacionales: español, italiano, letón y portugués.

Toda la metodología adoptada se describe en [Link](#).