



Universidad de Valladolid

Facultad de Educación y Trabajo Social

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Educación Social

Educación social y formación permanente: una propuesta para el desarrollo de
competencias transversales en empresas – Hacia un entorno laboral más humano: el
rol del educador social en la formación y bienestar empresarial

Presentado por:
Sara Blanco Hidalgo

Tutelado por:
Vicente Matía Portilla

Valladolid, 23 de Junio de 2025

Resumen: Este Trabajo de Fin de Grado propone una intervención socioeducativa centrada en el desarrollo de competencias transversales en el entorno laboral, concretamente en el equipo del Remote Customer Meeting Point (RCMP) de IKEA. La propuesta se fundamenta en la necesidad de integrar habilidades como la comunicación asertiva, la gestión emocional, el trabajo en equipo y la toma de decisiones responsables en contextos profesionales donde el contacto humano y la atención emocional resultan fundamentales. A través de una planificación formativa experiencial, participativa y acompañada por una figura de educación social, el plan busca promover el bienestar, la cohesión grupal y el rendimiento sostenible. El proyecto se apoya en fuentes académicas, informes laborales actuales y marcos teóricos que demuestran el valor estratégico de las competencias blandas en las organizaciones.

Palabras clave: educación social, competencias transversales, formación, empresa, bienestar laboral, trabajo en equipo.

Abstract: This Final Degree Project presents a socio-educational intervention focused on the development of transversal competences in the workplace, specifically within the team of the Remote Customer Meeting Point (RCMP) at IKEA. The proposal is based on the need to integrate skills such as assertive communication, emotional management, teamwork, and responsible decision-making in professional contexts where human interaction and emotional attention are essential. Through a training plan that is experiential, participatory, and guided by a social educator, the project aims to enhance well-being, group cohesion, and sustainable performance. The work is grounded in academic literature, current labor market reports, and theoretical frameworks that highlight the strategic importance of soft skills in organizational environments.

Keywords: social education, training, company, workplace well-being, teamwork.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	5
2.1 Planteamiento del problema	5
2.2 Objetivos	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. MARCO TEORICO	10
4.1 Descripción de las competencias transversales	11
4.2 Clasificación de las competencias transversales	13
4.2.2 La importancia de las competencias transversales en el desempeño laboral	17
4.3 Relevancia del desarrollo de las competencias transversales en el rendimiento laboral	19
4.3.1 Introducción de la felicidad en el entorno laboral	22
4.4 Importancia de la educación laboral como base para el desarrollo de las competencias transversales	25
4.5 Marco formación permanente trabajadores	28
4.5.1 Papel del educador social en esta formación	31
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: PLAN DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TRANSVERSALES	34
5.1 Contextualización	36
5.2 Objetivos	38
5.3 Contenidos	39
5.4 Recursos	42
5.5 Temporalización	44
5.6 Actividades	46
5.7 Desarrollo de las actividades	48
5.8 Evaluación	59
6. CONCLUSIONES	64

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral que está en constante evolución, las empresas no solo buscan trabajadores con competencias técnicas, sino también personas con habilidades que les permitan adaptarse a los cambios, comunicarse de una forma eficaz y colaborar en equipo. Competencias como la resolución de conflictos, el liderazgo y el trabajo en equipo son destacables tanto para la productividad como para el bienestar de los empleados. La formación en competencias transversales se ha identificado como un elemento clave en la empleabilidad y la productividad empresarial, así como en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Hablamos de competencias que una persona desarrolla independientemente de su profesión, por eso, estas habilidades son muy valiosas, ya que son transferibles a cualquier puesto de trabajo o ámbito de la vida.

A pesar de que muchas organizaciones y empresas han comenzado a incorporar psicólogos para mejorar la salud mental de sus trabajadores y fomentar un ambiente organizacional positivo, la figura del educador social sigue siendo un perfil que casi no está explorado en el ámbito empresarial. No obstante, su enfoque pedagógico, inclusivo y centrado en las personas lo convierte en un profesional capacitado para diseñar e implementar programas de formación permanente, orientados al desarrollo de competencias transversales, la mediación de conflictos y la creación de un entorno laboral más saludable y productivo.

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo mostrar que la educación social puede tener un espacio dentro de las empresas y que el educador social puede desempeñar un papel crucial en la formación permanente de los trabajadores. A través de un enfoque integral que fomente el aprendizaje continuo, la gestión emocional y la construcción de relaciones laborales positivas, este profesional podría contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, mejorando tanto su rendimiento como su bienestar.

El trabajo se organiza en dos bloques principales. En la primera parte, se analizan las competencias transversales y su impacto en el rendimiento laboral, así como la relación entre la felicidad en el trabajo y la productividad. También se aborda la formación permanente como herramienta clave para el desarrollo de estas competencias, destacando

el papel del educador social en este proceso. En la segunda parte, se expone una propuesta de intervención, que plantea un plan de diseñado para que las empresas puedan integrar la figura del educador social en sus estrategias de desarrollo organizacional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1 Planteamiento del problema

Según el estudio *The Most In-Demand Skills for 2024* de LinkedIn, el 65% de las competencias profesionales actuales cambiarán o desaparecerán de aquí a 2030. Es en este escenario donde entran en juego las competencias transversales.

Y es que estas habilidades son las que te permitirán adaptarte a las nuevas necesidades del mercado; de ahí que cada vez sean más demandadas por las empresas. En este sentido, de acuerdo con el informe *OECD Skills Outlook 2023* de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la creatividad, el pensamiento analítico o la comunicación son aptitudes que las compañías tienen en cuenta a la hora de contratar trabajadores.

Aunque existe un consenso creciente sobre la relevancia de las competencias transversales en la eficacia y el bienestar laboral, muchas organizaciones continúan priorizando exclusivamente la formación técnica o específica, relegando al ámbito secundario aspectos cruciales como la inteligencia emocional, la capacidad comunicativa, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Esto genera un entorno laboral fragmentado, con empleados que presentan dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes, gestionar conflictos o integrarse de forma efectiva en equipos de trabajo colaborativos.

Esta problemática se refleja claramente en los datos ofrecidos por la OCDE (2023), donde un significativo porcentaje de empleadores admite la importancia de las competencias transversales, pero pocos destinan recursos o planes específicos para su desarrollo efectivo. Esta situación pone en evidencia una clara desconexión entre la percepción de la importancia de estas habilidades y las estrategias concretas para fomentarlas en el ámbito laboral.

Además, el desconocimiento sobre el potencial rol del educador social en este contexto representa una limitación adicional. La educación social, con sus metodologías centradas en el aprendizaje experiencial, la mediación de conflictos y la promoción de entornos inclusivos y saludables, puede aportar un valor significativo a las empresas. Sin embargo, su aplicación aún es muy escasa y poco explorada en el ámbito corporativo.

En este trabajo se plantea como objetivo principal demostrar cómo la inclusión del educador social en la formación permanente puede resolver estos déficits y contribuir de manera sustancial al desarrollo de competencias transversales en los empleados. Se espera así proporcionar evidencias claras sobre la importancia de integrar a este profesional en el entorno empresarial como una estrategia innovadora para mejorar el rendimiento, fomentar un ambiente de trabajo saludable y potenciar el bienestar organizacional.

2.2 Objetivos

Objetivo Principal:

- Mostrar cómo la inclusión del educador social en las empresas, a través de un modelo de formación permanente, puede trabajar el desarrollo de competencias transversales, la gestión emocional y la productividad de los empleados, promoviendo un entorno laboral más saludable y cohesionado.

Objetivos Secundarios:

- Identificar las competencias transversales que son esenciales para el éxito en el entorno laboral y cómo su desarrollo contribuye al desempeño general de los empleados
- Explorar cómo la figura del educador social puede intervenir para mejorar el bienestar emocional de los empleados, reduciendo el estrés, mejorando la motivación y aumentando la satisfacción laboral.
- Desarrollar una propuesta de intervención que presente un plan de formación permanente adaptado a las necesidades de las empresas.
- Evaluar el impacto de los programas de formación permanente en el entorno laboral

3. JUSTIFICACIÓN

La elección de este trabajo de fin de grado surge de mi interés por explorar la educación social desde una perspectiva poco convencional, alejándome de las áreas tradicionales de intervención social, como las entidades sociales o los centros de menores, para analizar el potencial de esta disciplina en el ámbito empresarial.

A lo largo de mi formación universitaria, he observado que la educación social se asocia principalmente con contextos de intervención en colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión, sin embargo, muy pocas veces se plantea su aplicación en entornos laborales o de emprendimiento, donde sus principios y competencias pueden aportar un gran valor. Esta falta de exploración me llevó a reflexionar sobre cómo la educación social podría contribuir al desarrollo integral de los empleados, mejorar el clima laboral y fortalecer las competencias transversales.

En un contexto empresarial donde la gestión emocional, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos son cada vez más esenciales, considero que el educador social tiene un papel fundamental en la formación permanente de los empleados, ayudando a desarrollar habilidades clave que no solo favorecen el crecimiento profesional, sino también el bienestar emocional de los trabajadores.

Este proyecto refleja mi deseo de aportar nuevas ideas y enfoques a la educación social, demostrando que esta disciplina puede jugar un papel clave en el mundo empresarial y en la creación de empresas más humanas, responsables y con un enfoque integral en el desarrollo de sus empleados.

La realización de este trabajo emplea las siguientes competencias generales que recoge la memoria de Graduado/a en educación social UVa:

G1. Capacidad de análisis y síntesis: Se refleja en tu habilidad para descomponer los conceptos, como las competencias transversales, y analizarlos. Esta capacidad es esencial para identificar y entender las relaciones entre estos conceptos y para sintetizar la información.

G6. Gestión de la información: El trabajo se apoya en una variedad de fuentes académicas, estudios de investigación y datos.

G8. Capacidad crítica y autocrítica: Se ha reflexionado sobre la brecha existente entre las competencias transversales reconocidas y las estrategias empresariales para desarrollarlas. Además, se han podido identificar las limitaciones en las prácticas de formación empresarial y cuestionar la falta de integración de la educación social en este ámbito.

G13. Autonomía en el aprendizaje: El trabajo refleja la capacidad para investigar y desarrollar un tema de manera independiente.

Además también trata las siguientes competencias específicas:

E3. Comprender la trayectoria de la Educación Social y la configuración de su campo e identidad profesional. El trabajo refleja una comprensión crítica del desarrollo histórico y conceptual de la Educación Social, lo que permite argumentar su presencia en nuevos contextos de intervención. Se valora su identidad profesional desde una mirada transformadora y preventiva, articulando su papel con otros perfiles del ámbito psicosocial y laboral.

E14. Gestionar y coordinar entidades, equipamientos y grupos, de acuerdo a los diferentes contextos y necesidades. A lo largo del trabajo se demuestra la capacidad de analizar un entorno organizativo complejo, identificar sus dinámicas y diseñar una intervención adaptada a su estructura. La propuesta está pensada para articularse con los equipos existentes, promoviendo el trabajo interdisciplinar y la gestión de espacios educativos eficaces dentro del ámbito laboral.

E19. Realizar estudios prospectivos y evaluativos sobre características, necesidades y demandas socioeducativas. En particular, saber manejar fuentes y datos que le permitan un mejor conocimiento del entorno y el público objetivo para ponerlos al servicio de los proyectos de educación social. Se ha realizado un diagnóstico sólido y contextualizado, basado en la revisión de fuentes actuales, estudios de caso y análisis

social. A partir de ese estudio, se identifican necesidades reales y se proyectan líneas de intervención ajustadas, demostrando capacidad para convertir el análisis en propuestas educativas aplicables y coherentes.

E24. Conocer las características fundamentales de los entornos sociales y laborales de intervención. Este TFG muestra un conocimiento claro y argumentado sobre las dinámicas sociales, culturales y laborales del contexto donde se plantea intervenir. Se reconocen los factores que pueden facilitar o dificultar la intervención socioeducativa, así como la diversidad y complejidad de los espacios profesionales actuales.

E37. Producir medios y recursos para la intervención socioeducativa. El trabajo incluye el diseño de un plan de intervención con objetivos, metodología, actividades y criterios de evaluación. Esto implica la creación de recursos educativos adaptados, con enfoque participativo y centrado en el desarrollo de competencias transversales.

4. MARCO TEORICO

Durante décadas, el mercado laboral ha priorizado la formación técnica como el principal requisito para acceder y mantenerse en un puesto de trabajo. Sin embargo, ¿es suficiente saber mucho de una materia para integrarse eficazmente en un equipo?, ¿basta con dominar herramientas o procesos para resolver conflictos o tomar decisiones en contextos cambiantes? ¿Qué sucede con la capacidad adaptarse a nuevas situaciones o comunicarse de manera efectiva? Estas preguntas cobran especial sentido en un entorno profesional que exige cada vez más habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, la cooperación, la creatividad o el pensamiento crítico, habilidades que hasta hace poco, eran consideradas secundarias o difíciles de enseñar, pero que hoy resultan clave para un desempeño eficiente y una convivencia sana en el espacio laboral.

Las competencias transversales han emergido, así como un elemento central en el discurso sobre empleabilidad, productividad y bienestar en el trabajo. La necesidad de abordarlas desde una perspectiva educativa y de formación continua se vuelve evidente. A lo largo de este marco teórico se abordarán distintos ejes relacionados con estas competencias, su importancia en el desempeño laboral y su relación directa con el bienestar en el entorno de trabajo; el papel clave que cumple la educación en su desarrollo, y la relevancia de establecer marcos de formación permanente donde el educador social asuma un rol activo y transformador en las dinámicas de aprendizaje empresarial.

En este contexto, las competencias transversales se han posicionado progresivamente como elementos esenciales en la formación integral de los individuos. Su importancia radica precisamente en su capacidad de adaptabilidad, permitiendo a las personas interactuar eficazmente y responder adecuadamente a las demandas cambiantes del entorno social y profesional.

El cambio en la concepción sobre las competencias laborales refleja una evolución necesaria hacia un modelo más humano y sostenible, que reconoce la importancia de desarrollar plenamente todas las dimensiones de la persona, tanto técnicas como socioemocionales, para lograr un desempeño efectivo y un entorno laboral equilibrado y enriquecedor.

4.1 Descripción de las competencias transversales

Los investigadores y los profesionales utilizan una variedad de términos para describir este tipo de competencias y todavía existe un debate abierto sobre cómo llamarlas. Sin embargo, hay algo en lo que todos están de acuerdo, las competencias transversales son distintas de las competencias técnicas que se han definido tradicionalmente.

Existen numerosos términos para nombrar a las competencias transversales: competencias blandas, competencias genéricas, competencias clave, competencias laborales o meta-competencias.

La relevancia histórica de las competencias transversales surgió con fuerza en la década de 1980, implantándose en casi todos los países en el año 2000, cuando el ámbito empresarial experimentó grandes transformaciones impulsadas por la globalización, la revolución tecnológica y el crecimiento acelerado del conocimiento. Estos cambios exigieron no solo una adaptación tecnológica, sino también nuevas formas de relacionarse y liderar en el ámbito laboral. Las empresas comenzaron entonces a reconocer que las habilidades técnicas eran insuficientes por sí solas y que era fundamental desarrollar capacidades adicionales que permitieran enfrentar los retos del entorno cambiante.

Las CT (competencias transversales) constituyen un conjunto esencial de características personales, actitudes y habilidades no cognitivas que facilitan el desempeño exitoso en diversos contextos, ya sea en el ámbito académico, profesional o personal, además, incluyen aspectos emocionales, sociales e interpersonales que resultan fundamentales para adaptarse efectivamente a distintos entornos, manejar adecuadamente situaciones complejas, comunicarse con eficacia y colaborar con otros, por eso, desde la perspectiva neurológica, Matus y Gutiérrez (2015) indican que estas competencias tienen su origen principalmente en el hemisferio derecho del cerebro. Esta parte del cerebro es la que está relacionada con funciones emocionales, intuitivas y sociales.

Ya en la primera década del siglo XXI, diversos autores comenzaron a advertir sobre la creciente importancia de las competencias transversales en el ámbito profesional. Schulz (2008) afirmaba que estas habilidades interpersonales y

características de personalidad suponían una ventaja competitiva en procesos de selección, permitiendo a los candidatos destacar más allá de su formación técnica. Hewitt (2006), por su parte, subrayaba su relevancia en el liderazgo y en la gestión emocional, elementos clave para dirigir equipos humanos de manera empática y eficiente. Singer (2009) complementaban esta perspectiva señalando que las competencias blandas son esenciales para generar entornos colaborativos, positivos y cohesionados, en los que la satisfacción y la productividad se refuerzan mutuamente.

No obstante, a partir de 2015 se consolidaron definiciones más actualizadas, con especial atención al vínculo entre estas competencias y la empleabilidad. Autores como Raciti (2015) redefinieron las competencias transversales como atributos personales que permiten al individuo actuar de forma eficaz con otras personas, destacando que estas habilidades son incluso más determinantes que los conocimientos técnicos para integrarse, adaptarse y desarrollarse profesionalmente. En esta misma línea, León Carvajal (2024) identificó estas competencias como comportamentales, haciendo hincapié en su impacto directo en la capacidad de los individuos para enfrentar la incertidumbre, colaborar eficazmente, resolver problemas y adaptarse a cambios organizativos y tecnológicos acelerados.

Vallejo y Hernández (2019) aportan una visión aún más profunda, señalando que estas competencias no solo se componen de habilidades comunicativas y sociales, sino también de dimensiones instrumentales, cognitivas, éticas y actitudinales. Según estos autores, el desarrollo transversal de dichas competencias constituye un eje central en la construcción del perfil profesional moderno, ya que permite a la persona no solo insertarse en el mercado laboral, sino también contribuir activamente al cambio social, al liderazgo responsable y a la sostenibilidad organizacional.

Estas definiciones actuales coinciden en entender las competencias transversales como un conjunto de herramientas que integran saberes, actitudes, emociones y valores. Lejos de ser algo pasajero, su consolidación refleja una transformación profunda en la concepción del trabajo y de la formación profesional, que ya no se limita a la acumulación de conocimientos, sino que se orienta hacia el desarrollo

de personas autónomas, reflexivas, emocionalmente inteligentes y comprometidas con su entorno.

Las competencias transversales también tienen implicaciones profundas en tiempos de crisis o cambio acelerado, momentos en los cuales la adaptabilidad, la resiliencia y la creatividad adquieren una relevancia particular, especialmente porque implican salir de la zona de confort y buscar nuevos paradigmas de actuación.

En este contexto, las CT pueden entenderse también como destrezas ligadas a la esfera emocional. Tal como explica Zumba (2020), estas competencias se vinculan con la capacidad para identificar, comprender y gestionar las propias emociones, así como para interactuar de forma efectiva con los demás. Rodríguez-Siu (2021) destaca su papel como base para establecer vínculos significativos y funcionales en las relaciones interpersonales, tanto en contextos académicos como sociales y profesionales. Así, las competencias transversales no solo facilitan la productividad y la colaboración, sino que también promueven la empatía, el diálogo y la cohesión dentro de los equipos de trabajo.

Es importante resaltar que estas competencias también han cobrado especial importancia dentro del ámbito educativo formal y no formal, dado que se reconoce que las habilidades socioemocionales contribuyen al desarrollo integral de las personas. Tradicionalmente el sistema educativo ha dado mayor énfasis a competencias cognitivas, dejando en segundo plano las socioemocionales, que son vitales para una formación más integral y para mejorar la convivencia social, por lo tanto, ahora las instituciones educativas se están dando cuenta de que estas competencias son clave para el futuro de sus usuarios.

4.2 Clasificación de las competencias transversales

Distintos organismos internacionales han establecido marcos que recogen las competencias clave para la empleabilidad, entre los que destacan el Marco Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente (2018) y el modelo propuesto por la OCDE a través del proyecto DeSeCo.

El Marco Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente (2018), aprobado por la Comisión Europea, define un conjunto de ocho competencias clave que todas las personas deben desarrollar a lo largo de su vida para asegurar su empleabilidad, bienestar personal y ciudadanía activa. Estas competencias no solo están pensadas para el sistema educativo, sino que también guían la formación continua en contextos laborales.

- Competencia en lectoescritura
Consiste en la capacidad de comprender, interpretar y expresarse de forma adecuada mediante el lenguaje oral y escrito, adaptando el discurso al contexto.
- Competencia multilingüe
Implica el uso funcional de varias lenguas en contextos sociales, profesionales y educativos. Favorece la empleabilidad en entornos internacionales o multiculturales, así como la movilidad laboral.
- Competencia matemática y competencias básicas en ciencia, tecnología e ingeniería (CTIM)
Va más allá de las operaciones básicas: implica aplicar el pensamiento lógico, el razonamiento científico y la comprensión tecnológica a la vida cotidiana y al trabajo, lo cual es esencial para tomar decisiones informadas y resolver problemas.
- Competencia digital
Incluye el uso seguro y crítico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para acceder, evaluar, crear y comunicar información.
- Competencia personal, social y de aprender a aprender
Refiere a la capacidad de reflexionar sobre uno mismo, gestionar emociones, trabajar de forma autónoma, colaborar con los demás, y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. En el ámbito laboral, está relacionada con la motivación, la resiliencia, la responsabilidad y la cooperación.
- Competencia ciudadana

Hace referencia a la capacidad de participar activamente en la sociedad, comprender las estructuras sociales, actuar con respeto hacia los valores democráticos y contribuir a la comunidad. Promueve un comportamiento ético y responsable en los entornos organizacionales.

- **Competencia emprendedora**
Relacionada con la iniciativa, la creatividad y la capacidad para transformar ideas en acciones. Es fundamental para liderar proyectos, innovar, asumir riesgos calculados y generar valor en las organizaciones.
- **Competencia en conciencia y expresión culturales**
Permite comprender, valorar y expresarse mediante diversas formas culturales y artísticas. Favorece el respeto a la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Este marco pone énfasis en que todas estas competencias deben desarrollarse desde edades tempranas y mantenerse activas durante toda la vida, adaptándose a nuevas demandas y contextos profesionales.

Competencias clave según la OCDE (proyecto DeSeCo)

La OCDE, a través del proyecto DeSeCo (Definition and Selection of Competencies), propone una visión complementaria que agrupa las competencias clave en tres dimensiones principales, orientadas a afrontar con eficacia los desafíos sociales y laborales del siglo XXI:

- **Usar herramientas de forma interactiva**
Incluye la capacidad para utilizar de forma competente el lenguaje, las tecnologías digitales y la información. No se trata solo de usar herramientas, sino de interactuar con ellas de manera crítica, estratégica y creativa. En el ámbito laboral, esto implica, por ejemplo, saber buscar información relevante, interpretar datos o manejar software específico.
- **Interactuar en grupos heterogéneos**
Se refiere a las habilidades sociales necesarias para trabajar en equipo, negociar, resolver conflictos y comunicarse en contextos diversos. Implica tolerancia, empatía, respeto por la diferencia y capacidad para convivir en

entornos multiculturales, lo cual resulta clave para la cohesión en los equipos de trabajo y para liderar con sensibilidad.

- Actuar de forma autónoma

Se relaciona con la capacidad de definir objetivos personales y profesionales, tomar decisiones responsables, gestionar el propio aprendizaje y contribuir al bien común. En el entorno laboral, esta competencia se traduce en autonomía, pensamiento crítico, liderazgo ético y compromiso con la sostenibilidad.

La aportación de la OCDE resalta el enfoque de competencias como combinaciones de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, y no como atributos aislados. Además, enfatiza que estas competencias deben ser consideradas no solo desde la lógica de la productividad, sino también desde la perspectiva de la justicia social, la equidad y el desarrollo sostenible.

Tanto el marco europeo como el de la OCDE coinciden en subrayar que la formación de profesionales competentes no debe limitarse al desarrollo técnico, sino que debe integrar dimensiones éticas, emocionales, comunicativas y culturales. La empleabilidad hoy no se define únicamente por lo que una persona sabe, sino por lo que es capaz de hacer con lo que sabe, por cómo se relaciona con los demás y por su disposición a seguir aprendiendo. En este contexto, las competencias transversales ya no son un complemento, sino una condición básica para una participación laboral activa, sostenible y con sentido.

A su vez, múltiples autores han publicado sus propias clasificaciones. Por ejemplo, Sara Sanchis enumera 20 competencias: innovación, pensamiento crítico, liderazgo, responsabilidad, resolución de problemas, trabajo en equipo, colaboración, capacidad de concentración, capacidad de organización, comunicación efectiva, fuerza de voluntad y esfuerzo, flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, autonomía, creatividad, sociabilidad, competencia intercultural, productividad e inteligencia emocional (Sanchis, 2020). Ella llama a todo esto las “destrezas del siglo XXI”.

Otro ejemplo sería Jo Beall, que realizó una lista de competencias que incluye el pensamiento crítico y resolución de problemas, colaboración y comunicación, creatividad e imaginación,

ciudadanía, alfabetización digital, liderazgo estudiantil y desarrollo personal (Beall, 2016).

4.2.2 La importancia de las competencias transversales en el desempeño laboral

El desempeño laboral puede definirse como la manera en que los individuos ejecutan las actividades, funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo, en función de los objetivos establecidos por la organización. De acuerdo con autores como Robbins y Judge (2017), el desempeño laboral no se limita a la mera cantidad de trabajo realizado, sino que también abarca la calidad, la eficiencia, la iniciativa personal, la responsabilidad asumida y la capacidad de colaborar de forma efectiva con otros miembros del equipo. En este sentido, un desempeño laboral no solo responde a las expectativas formales del puesto, sino que también contribuye al clima organizacional, a la innovación y a la mejora continua de los procesos internos.

La aparición de nuevas dinámicas en el mercado laboral, impulsadas por la globalización, la revolución digital y el cambio en los modelos de producción, ha incrementado la necesidad de competencias que trascienden el conocimiento técnico específico. Es aquí donde las competencias transversales como la comunicación efectiva, la adaptabilidad, la resiliencia, la gestión emocional y el pensamiento crítico emergen como factores fundamentales para un buen desempeño laboral.

El impacto de las competencias transversales en el desempeño laboral se manifiesta de diferentes maneras. En primer lugar, mejoran la eficacia individual, ya que trabajadores que dominan habilidades socioemocionales son capaces de gestionar su tiempo de forma eficiente, resolver conflictos de manera constructiva, adaptarse rápidamente a cambios organizativos y colaborar eficazmente en entornos multiculturales. Según datos del Informe Infoempleo-Adecco 2023, el 74% de las empresas españolas valoran en primer lugar las competencias transversales para evaluar el desempeño de sus

empleados, destacando habilidades como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la flexibilidad.

Además, estas competencias influyen directamente en la calidad de la interacción social en el trabajo. Trabajadores emocionalmente inteligentes, capaces de gestionar sus emociones y comprender las de los demás, promueven climas laborales positivos, aumentan la satisfacción en el trabajo y reducen los niveles de estrés organizacional. Esta relación se encuentra respaldada por el Estudio de Calidad en el Empleo realizado por el INE (2022), que señala que los entornos de trabajo con mejor clima interpersonal reportan mayores índices de satisfacción y menor rotación de personal.

Desde una perspectiva organizacional, los empleados que poseen un sólido desarrollo de competencias transversales transforman su relación con la empresa. No se limitan a cumplir con las funciones asignadas, sino que asumen un compromiso proactivo con los objetivos estratégicos, mostrando iniciativa, responsabilidad compartida y orientación a resultados colectivos.

Estos trabajadores tienden a actuar como agentes de cambio dentro de las organizaciones, favoreciendo la innovación, la resolución de conflictos internos y la implementación de mejoras continuas en los procesos.

Tal y como refleja el Informe EPyCE 2023, un 68% de las promociones internas en España se atribuyen a empleados que no solo destacan por su desempeño técnico, sino también por sus competencias de liderazgo colaborativo, comunicación y adaptación al cambio.

En entornos complejos y cambiantes, la capacidad de los trabajadores para gestionar la incertidumbre, adaptarse a nuevas condiciones y mantener altos niveles de motivación resulta esencial para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y de la propia organización. La Comisión Europea (2018), en su Marco Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente, subraya la importancia de habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración como ejes fundamentales del éxito profesional y organizativo en el siglo XXI.

Los trabajadores que han desarrollado CT tienden a construir vínculos más sólidos y duraderos con sus empresas. Su compromiso no se limita a una

relación contractual, sino que incorpora un componente afectivo e identitario con la misión, visión y valores de la organización. De acuerdo con el Randstad Employer Brand Research 2023, en España, el 66% de los trabajadores afirma que la posibilidad de desarrollar habilidades blandas influye directamente en su decisión de permanecer o cambiar de empleo. Este dato evidencia la importancia estratégica que adquiere la inversión en formación en competencias transversales como factor de retención y fidelización del talento.

Una empresa puede disponer de tecnología avanzada, instalaciones modernas o los recursos materiales más innovadores, pero nada de eso asegura su éxito a largo plazo si no invierte en su capital humano. Son las personas, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, quienes realmente determinan la calidad del entorno laboral, el rendimiento organizacional y la sostenibilidad del proyecto. De ahí la importancia de formar y acompañar a los trabajadores en el desarrollo de competencias transversales que potencien su bienestar, cohesión y capacidad de adaptación.

4.3 Relevancia del desarrollo de las competencias transversales en el rendimiento laboral

Cuando hablamos de rendimiento laboral, hablamos de un fenómeno que abarca el nivel de eficacia con el que un trabajador alcanza los objetivos asignados, la calidad del proceso que emplea para lograrlo, su actitud, su grado de compromiso con la organización y su capacidad de interactuar en entornos dinámicos. Su definición no puede reducirse a la simple ejecución de tareas o al cumplimiento de horarios. Según Chiavenato (2020), el rendimiento resulta de la interacción entre la capacidad individual, el esfuerzo aplicado y las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad, incluyendo factores emocionales, sociales y organizativos. En esta misma línea, Robbins y Judge (2017) argumentan que el rendimiento laboral implica también la habilidad para adaptarse a nuevas demandas, resolver problemas de manera eficaz y contribuir activamente al clima y la cultura organizacional. Estos puntos de vista, que exceden lo puramente técnico, tienen su soporte en lo que denominamos competencias transversales.

¿Por qué estas competencias son determinantes para el rendimiento laboral? Las CT permiten no solo ejecutar tareas, sino hacerlo de manera eficiente, colaborativa y sostenible en el tiempo. Cruzata y Deroncele (2017) afirman que un trabajador competente lo es no solo por lo que sabe hacer, sino por cómo lo hace y por cómo se relaciona con su entorno. Las competencias se concretan directamente en el rendimiento, es decir, su nivel de desarrollo es reflejo del nivel de desempeño que un trabajador puede alcanzar.

Con esto podemos ver que es evidente que el rendimiento no solo depende del conocimiento técnico de un empleado, sino de su capacidad para adaptarse a cambios, comunicarse con sus compañeros, regular sus emociones y trabajar bajo presión. Por eso, muchas organizaciones que fomentan el desarrollo de competencias transversales observan una mejora en la calidad del trabajo de sus empleados y además una mayor estabilidad, cohesión en los equipos y compromiso con los objetivos de la institución.

El Informe EPyCE 2023, elaborado por la Fundación Human Age Institute y EAE Business School, señala que el 68% de las empresas considera que las competencias transversales son el factor que más influye en el rendimiento de sus trabajadores. Las CT no son solo “complementos” al saber técnico, también son herramientas esenciales que permiten una ejecución más efectiva, una mayor autonomía y una mejor adaptación a los requerimientos del entorno laboral.

De la misma manera, el Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitario (OEEU, 2022) recoge que los egresados universitarios con mayores niveles de desarrollo en competencias blandas obtienen mejores valoraciones en sus primeras evaluaciones de desempeño profesional, la diferencia está en torno al 30% respecto a quienes muestran carencias en estas áreas.

Si ampliamos la mirada a nivel europeo, encontramos notables diferencias en el enfoque formativo y organizativo de las competencias transversales, lo que se traduce también en distintas tasas de rendimiento laboral entre países. Según Eurostat (2023), España se sitúa aproximadamente un 20% por debajo de la media europea en cuanto al rendimiento medido por hora trabajada, ocupando una posición inferior a países como Francia, Alemania o los Países Bajos. Esta

diferencia responde a diversos factores como la estructura económica o las condiciones laborales, pero, algunos análisis apuntan a la menor presencia sistemática de formación en competencias blandas como uno de los elementos explicativos.

En Francia, por ejemplo, el Plan National de Développement des Compétences (2019) ha establecido como prioridad nacional la formación continua en habilidades como la empatía, el liderazgo emocional y la colaboración, integrándolas tanto en el sistema educativo como en los programas de desarrollo profesional en las empresas. Este plan ha demostrado ser eficaz para potenciar el rendimiento, ya que ha promovido entornos laborales más cohesionados, eficientes y adaptables. Según los datos del Eurostat, Francia supera en aproximadamente un 20% la media europea en rendimiento laboral por hora.

Un caso similar se da en los Países Bajos, donde la cultura organizativa se basa en la autonomía del trabajador, la horizontalidad en la comunicación y la toma compartida de decisiones. Estas prácticas, ligadas al desarrollo de competencias transversales desde la etapa formativa hasta la vida profesional, explican en parte que el rendimiento laboral en este país esté en torno a un 10% por encima de la media de la UE (Eurofound, 2022), además, el 65% de las empresas neerlandesas ofrece formación específica en habilidades interpersonales como parte de su plan estratégico de recursos humanos, en comparación con el 49% de las empresas españolas (Cegos, 2022).

Este desfase entre España y estos otros países europeos evidencia la necesidad de reforzar las competencias transversales como eje estratégico de intervención tanto en los sistemas de formación profesional como en el desarrollo del capital humano dentro de las empresas. La Comisión Europea, a través de la European Skills Agenda, insiste en que el fortalecimiento de estas competencias es imprescindible para aumentar el rendimiento de los trabajadores, promover la innovación y mejorar la cohesión social en el entorno laboral.

Las competencias transversales no deben ser consideradas únicamente como instrumentos para alcanzar objetivos empresariales, sino como elementos que favorecen el desarrollo integral de las personas en el trabajo. Un trabajador que sabe gestionar sus emociones, comunicarse con empatía, colaborar con otros y

adaptarse a situaciones nuevas es también un trabajador que vive su actividad profesional con mayor bienestar, motivación y sentido de pertenencia.

4.3.1 Introducción de la felicidad en el entorno laboral

La felicidad ha sido objeto de reflexión filosófica, psicológica y sociológica durante siglos, pero, su vinculación con el mundo del trabajo ha cobrado relevancia en los últimos años. Tradicionalmente el trabajo ha sido concebido como una obligación, más que como una fuente de realización personal, sin embargo, las transformaciones en la concepción del empleo, las nuevas dinámicas organizacionales y el auge del bienestar como valor han situado a la felicidad en el centro del debate sobre las condiciones laborales y el rendimiento.

Generalmente se entiende la felicidad como un estado subjetivo de bienestar que implica satisfacción vital, experiencias positivas frecuentes, baja presencia de emociones negativas y una percepción de sentido en la vida.

Cuando pasamos el concepto de felicidad al ámbito laboral, hablamos de la experiencia subjetiva de satisfacción, realización y bienestar que un trabajador siente en relación con su entorno de trabajo, sus tareas y sus relaciones profesionales, aunque también, podemos definirla como el grado en que los empleados disfrutan su actividad laboral, perciben su valor y encuentran sentido en su contribución organizacional. Se relaciona con el compromiso del trabajador, su motivación, su capacidad para colaborar, su creatividad y su resiliencia ante situaciones adversas. Un trabajador feliz no solo es más eficiente, sino también más leal, más cooperativo y menos propenso al absentismo o a la rotación laboral.

En este contexto, surge el concepto de “felicidad organizacional”, que hace referencia al conjunto de condiciones, prácticas y valores que fomentan un clima laboral positivo y permiten que los trabajadores encuentren sentido, satisfacción y bienestar en su actividad. Desde la psicología, la teoría del bienestar de Seligman (2011), conocida como el modelo PERMA, propone que la felicidad se estructura en cinco pilares: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido de vida y logros. Cada uno de estos

componentes puede ser promovido activamente en los entornos laborales, por ejemplo, fomentar relaciones positivas en el equipo de trabajo, proporcionar tareas que permitan fluir a los empleados o reconocer los logros contribuyen a construir lugares de trabajo donde la felicidad no es casual, sino gestionada estratégicamente.

El trabajo de Oswald, Proto y Sgroi (2015), desarrollado en la Universidad de Warwick, encontró que los empleados más felices son en promedio un 12% más productivos que aquellos menos felices. Estos resultados fueron replicados en diferentes contextos, confirmando que el bienestar emocional no solo mejora la eficiencia en la ejecución de tareas, sino también la creatividad, la colaboración y la resiliencia frente a la adversidad.

En España, el informe “La felicidad en el trabajo” de Adecco (2022) destaca que el 76% de los trabajadores considera que su estado emocional influye directamente en su rendimiento diario, asimismo, el 83% afirma que trabajar en un ambiente positivo y de confianza incrementa su motivación, su implicación y por supuesto su deseo de no cambiar de empresa. Gracias a estos datos se puede observar que los factores emocionales han pasado a ser variables estratégicas en la gestión del talento y que la felicidad laboral no puede desvincularse de los indicadores de rendimiento organizacional.

Pero, ¿qué factores concretos determinan la felicidad en el entorno laboral? Múltiples variables, aunque destacan el reconocimiento, la valoración del trabajo realizado, la existencia de relaciones interpersonales positivas, la posibilidad de desarrollo profesional, la autonomía en la realización de tareas, la equidad en las condiciones laborales y la congruencia entre los valores personales y los valores organizacionales. Estos factores favorecen el bienestar individual y también inciden en el fortalecimiento del compromiso organizacional, reducen el absentismo y mejoran la calidad del trabajo realizado.

Gallup (2022), en su informe sobre el estado global de los lugares de trabajo, señala que los empleados comprometidos y emocionalmente equilibrados contribuyen con un 21% más de productividad y un 22% más de rentabilidad a sus organizaciones, además de mostrar una disminución del 37% en el

absentismo laboral. Estos datos refuerzan la idea de que la felicidad no es un aspecto accesorio o subjetivo, sino un determinante del éxito organizacional.

La traducción de la felicidad al entorno laboral implica reconocer que el trabajo no es solo una fuente de ingresos, sino también un espacio de realización personal y social. Crear entornos donde los trabajadores se sientan valorados y emocionalmente seguros permite desbloquear su potencial creativo y fomentar su compromiso.

Cabe destacar que introducir la felicidad en el entorno laboral no puede limitarse a medidas superficiales, sino que requiere un enfoque estructural que transforme las condiciones de trabajo desde una perspectiva basada en el bienestar. Las investigaciones más recientes en psicología organizacional coinciden en que ciertos factores, cuando se gestionan de forma estratégica, tienen un impacto directo en la satisfacción de los empleados.

Uno de los pilares fundamentales es el diseño significativo del trabajo. Se ha demostrado que las tareas que proporcionan autonomía, variedad, retroalimentación y sentido de propósito no solo incrementan la satisfacción, sino que también potencian el compromiso laboral. Del mismo modo, los sistemas de reconocimiento, tanto formales como informales, refuerzan la percepción de valor personal, fortalecen el vínculo con la organización y estimulan la implicación.

De la misma manera, las relaciones interpersonales positivas juegan un rol esencial. Ambientes laborales basados en la confianza, la comunicación empática y la colaboración favorecen el bienestar colectivo y reducen factores de riesgo como el estrés o el aislamiento. A esto se suma la importancia de fomentar la participación activa en la toma de decisiones, lo cual incrementa el sentido de pertenencia y empoderamiento.

Otro factor importante es el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Las oportunidades de formación y crecimiento generan mayor autoeficacia, y están estrechamente vinculadas con la retención del talento. Junto a ello, la implementación de medidas de conciliación, como la flexibilidad horaria o el

trabajo híbrido, el cual ha cobrado especial relevancia en los últimos años, al reconocerse su impacto positivo en la salud emocional y en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las organizaciones que promueven valores como la confianza, el respeto, el apoyo mutuo y la gratitud construyen entornos emocionalmente seguros, donde la felicidad laboral no es producto del azar, sino resultado de una gestión consciente. Estas culturas permiten además afrontar con mayor resiliencia los cambios, los desafíos del entorno y las incertidumbres del mercado.

No podemos olvidarnos de que no todos conciben la felicidad de la misma manera. Mientras para unos puede radicar en el reconocimiento público, para otros puede centrarse en la autonomía, el crecimiento personal o el equilibrio entre la vida personal y profesional. El impacto de la felicidad en el rendimiento no es solo inmediato, sino también acumulativo.

Trabajadores felices tienden a acumular experiencias positivas y mejorar sus competencias socioemocionales, creando así un círculo virtuoso de bienestar y desempeño. Invertir en felicidad laboral, por tanto, incrementa la productividad a corto plazo y fortalece la resiliencia organizativa ante crisis, cambios e incertidumbres.

4.4 Importancia de la educación laboral como base para el desarrollo de las competencias transversales

La presencia o ausencia de las competencias transversales puede ser el factor diferencial entre una plantilla funcional y un equipo que realmente colabora, innova y se adapta al cambio. Según el World Economic Forum (2023), más del 50% de todos los empleados necesitarán volver a formarse para 2027 debido a la transformación de los trabajos y la automatización. Y en este escenario, la educación laboral aparece como el campo fértil donde estas competencias pueden cultivarse de manera consciente.

Ahora bien, ¿qué es exactamente la educación laboral? No debemos confundirla únicamente con formación técnica. La educación laboral implica procesos

formativos continuos dentro del entorno de trabajo que, además de enseñar tareas específicas, buscan el desarrollo integral del trabajador, atendiendo a aspectos comunicativos, emocionales, relacionales y éticos. Esta dimensión humanista es lo que la conecta de forma directa con las competencias transversales.

Como indica Deming (2017), la creciente importancia de las habilidades sociales en el mercado laboral responde a que los empleos que implican interacción humana son más difíciles de automatizar y más valorados por su impacto en la productividad y la cohesión organizacional.

Uno de los datos más reveladores en este sentido proviene del estudio de la Fundación Human Age Institute y EAE Business School (2023), el cual señala que un 68% de las promociones internas en España se atribuyen a empleados que destacan por sus habilidades transversales, como el liderazgo colaborativo, la comunicación eficaz o la adaptabilidad. Esto no solo muestra su valor para avanzar profesionalmente, sino que demuestra cómo el desarrollo de estas competencias es reconocido por las organizaciones como una señal clara de potencial.

La educación laboral, va más allá de simples cursos. Implica un acompañamiento continuo, metodologías participativas y reflexión compartida. La formación del educador social orientada al aprendizaje significativo, la mediación y el desarrollo integral lo posiciona como un agente clave que estaría totalmente capacitado para promover contextos laborales más humanos. Como señala Vallejo y Hernández (2019), las competencias transversales no solo responden a la lógica de la productividad, sino que también inciden en la justicia social, la sostenibilidad organizativa y el bienestar. Pero, ¿cómo logra la educación laboral fomentar estas competencias? En primer lugar, lo hace generando espacios seguros de aprendizaje en los que el error no se penaliza, sino que se convierte en una oportunidad para crecer. A través de dinámicas participativas, simulaciones de situaciones reales, trabajo colaborativo y tutorías individualizadas, se promueve el desarrollo de la comunicación, la empatía, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico. Todo ello dentro de un contexto que permite aplicar lo aprendido de forma inmediata, reforzando así la adquisición y consolidación de las habilidades. También actúa desde la práctica reflexiva, es decir, no se limita a

enseñar qué hacer, sino que impulsa a los trabajadores a pensar por qué lo hacen, cómo lo hacen y qué podrían mejorar.

Esta reflexión constante sobre la práctica laboral ayuda a consolidar competencias como la autonomía, la responsabilidad o la ética profesional. De esta manera, la educación laboral no se convierte solo en un instrumento de capacitación, sino en una experiencia de transformación personal y profesional.

Además, existe evidencia de que una buena educación laboral puede impactar incluso en la salud mental de los trabajadores. En un estudio desarrollado por la OIT (2021), se reporta que entornos donde se fomenta el desarrollo de habilidades sociales y emocionales muestran menores índices de estrés laboral y rotación de personal. Esto se debe a que los empleados no solo adquieren herramientas técnicas, sino también estrategias para gestionar conflictos, expresar sus emociones y construir vínculos saludables con sus compañeros.

Otro punto sumamente importante, es el papel de la neurociencia en la comprensión de estas competencias. Matus y Gutiérrez (2015) destacan que muchas de las competencias transversales tienen su origen en el hemisferio derecho del cerebro, el cual se asocia con funciones emocionales, intuitivas y sociales. Esto implica que su desarrollo no responde únicamente al aprendizaje racional, sino también a procesos vivenciales, lo que justifica que su adquisición no sea automática, sino que requiera entornos educativos con alto contenido emocional y humano, como lo puede ser una experiencia formativa laboral bien acompañada. Un ejemplo interesante lo encontramos en el sistema educativo finlandés, donde desde hace años las habilidades blandas son parte central del currículo, no como una asignatura, sino como un enfoque transversal a todas las materias. Esta lógica ha sido trasladada a programas de formación laboral en empresas de sectores tan diversos como la tecnología o el transporte, con resultados sorprendentes: aumento del 23% en la retención del talento y una mejora del 17% en la eficiencia de los equipos multidisciplinares (Cegos Group, 2022).

Y es que no podemos olvidar que la manera en que una persona se educa para convivir, dialogar, liderar o resolver conflictos tiene un impacto directo en su

capacidad para integrarse en entornos laborales complejos. Como recuerda León Carvajal (2024), las competencias comportamentales son incluso más determinantes que las técnicas para desarrollarse profesionalmente, sobre todo en contextos de incertidumbre o cambio.

En este marco, la educación laboral aparece no como una formación instrumental o de paso, sino como una vía de desarrollo humano integral. Su impacto no se limita a lo productivo, alcanza la identidad profesional de los individuos, su sentido de pertenencia y su proyección en el futuro.

Por último, cabe destacar que según el informe de Adecco (2022), el 83% de los trabajadores afirma que trabajar en un ambiente positivo y de confianza incrementa su motivación y su deseo de continuar en la empresa. Este ambiente, muchas veces, no depende de grandes inversiones, sino del desarrollo de competencias como la empatía, la escucha activa o la gestión emocional. Y esas, precisamente, son las que florecen cuando la educación laboral está bien diseñada.

4.5 Marco formación permanente trabajadores

La idea de que una persona podía formarse al inicio de su carrera profesional y mantenerse vigente durante décadas con ese conocimiento ha quedado obsoleta. En la actualidad, aprender de forma continua es indispensable para adaptarse a nuevos contextos, asumir responsabilidades cambiantes y afrontar los retos del siglo XXI. Y no solo hablamos de adquirir competencias técnicas, sino también de desarrollar habilidades personales, sociales y éticas que permitan una convivencia más armónica y productiva en el entorno laboral.

La formación permanente, también conocida como aprendizaje a lo largo de la vida, se refiere al conjunto de acciones educativas, tanto formales como informales, que tienen como objetivo mejorar las competencias de los trabajadores en cualquier etapa de su vida profesional. Según la Comisión Europea (2018), esta formación es clave para la cohesión social, el desarrollo personal, la empleabilidad y la competitividad económica. Es decir, beneficia tanto al individuo como a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

Para que una estrategia de formación permanente sea realmente efectiva, no puede limitarse a impartir cursos técnicos o capacitaciones puntuales. Debe estar integrada dentro de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, que promueva la curiosidad, la innovación y la reflexión crítica. Las empresas que adoptan este enfoque observan mejoras no solo en la productividad, sino también en la motivación, la retención del talento y el compromiso de sus empleados. De hecho, el informe del World Economic Forum (2023) señala que las organizaciones que invierten en la formación continua de sus trabajadores tienen un 24% más de probabilidades de retener a su personal clave y un 21% más de productividad frente a aquellas que no lo hacen.

La formación permanente debe partir de un análisis riguroso de las necesidades de cada empresa y de cada trabajador. No se trata de ofrecer contenidos genéricos, sino de diseñar programas ajustados a la realidad de los equipos, teniendo en cuenta sus fortalezas, carencias, intereses y aspiraciones. Este diagnóstico inicial es crucial para que la formación sea percibida como relevante y para que su impacto sea tangible.

Además, es imprescindible que los formatos sean variados y flexibles. Vivimos en una era digital que permite la formación híbrida, online, asincrónica y personalizada. Aprovechar estas herramientas tecnológicas permite democratizar el acceso al conocimiento, adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje y romper barreras logísticas o geográficas. Sin embargo, no hay que olvidar el valor del encuentro presencial, especialmente cuando se trata de desarrollar habilidades relacionales, trabajo en equipo o resolución de conflictos, donde la interacción cara a cara puede ser más enriquecedora.

La clave del éxito de la formación permanente no radica únicamente en los contenidos, sino en la forma de impartirlos. Debe apostarse por metodologías activas, participativas y centradas en el alumno. El trabajador no puede ser un receptor pasivo de información, sino un agente activo de su propio proceso de aprendizaje. Esto implica fomentar la autoevaluación, la co-creación de conocimientos, el trabajo por proyectos y la resolución de problemas reales del entorno laboral.

Aquí es donde entra en juego el papel del educador social, que se presenta como una figura aún poco explorada en el ámbito empresarial. Su formación específica en dinámicas grupales, acompañamiento individualizado, mediación y pedagogía lo convierte en un profesional apto para dinamizar procesos de formación permanente. A diferencia de otros perfiles más técnicos, el educador social tiene la capacidad de ver a la persona en su totalidad, no solo como trabajador, sino como ser humano con emociones, necesidades, inquietudes y potencialidades.

Este profesional puede diseñar itinerarios formativos que integren competencias técnicas y transversales, teniendo siempre en cuenta el contexto, la diversidad del grupo y los objetivos tanto individuales como organizacionales. Puede, además, actuar como mediador en los conflictos que surgen en los equipos de trabajo, facilitando espacios de diálogo, escucha y aprendizaje emocional. Su presencia garantiza una formación más humana, empática y significativa, que no solo capacita, sino que transforma.

Otro componente clave del marco de formación permanente es la evaluación. Evaluar no significa únicamente medir conocimientos, sino también valorar procesos, identificar logros, detectar obstáculos y ajustar estrategias. La evaluación debe ser continua, participativa y orientada a la mejora, y no entendida como un juicio final. Debe permitir a los trabajadores sentirse partícipes de su evolución, reconocer sus avances y fortalecer su autoestima profesional.

No podemos olvidar que la formación permanente también debe ser equitativa. Todas las personas, independientemente de su cargo, género, edad o nivel educativo, deben tener las mismas oportunidades de aprender y crecer. Esto implica diseñar planes de formación inclusivos, accesibles y sensibles a las distintas realidades del personal. La equidad en la formación no solo es un principio ético, sino también una estrategia inteligente, ya que los equipos diversos y bien formados son más creativos, resilientes y eficaces.

Es importante subrayar que esta formación debe estar alineada con los valores y los objetivos estratégicos de la organización. Debe contribuir a construir una cultura empresarial basada en la cooperación, el aprendizaje mutuo, la responsabilidad compartida y la mejora continua. Cuando los trabajadores

perciben que la formación está conectada con la misión de la empresa y que les permite aportar valor, su implicación y satisfacción se incrementan notablemente.

4.5.1 Papel del educador social en esta formación

Dentro del marco de la formación permanente de los trabajadores, el educador social desempeña un papel estratégico y profundamente humano. Su intervención no se limita a transmitir contenidos, sino que se orienta a facilitar procesos de aprendizaje significativos, adaptativos y transformadores. Gracias a su formación, el educador social dispone de una serie de competencias que lo posicionan como un agente clave en la dinamización del talento humano en entornos laborales diversos.

A lo largo de su formación académica, este profesional adquiere capacidades como la mediación de conflictos, la dinamización de grupos, el acompañamiento educativo, la gestión emocional, la promoción de la participación y la planificación de intervenciones formativas en contextos sociales. Estas competencias, lejos de ser exclusivas del ámbito social tradicional, pueden transferirse y adaptarse con gran eficacia al entorno empresarial, donde la interacción humana, el bienestar emocional y la comunicación efectiva son pilares fundamentales del rendimiento.

Uno de los aportes más valiosos del educador social es su capacidad para interpretar el entorno y detectar necesidades formativas que no siempre son visibles desde una perspectiva técnica. A través de la escucha activa, la observación cualitativa y el análisis reflexivo, es capaz de identificar tensiones, carencias comunicativas, dinámicas grupales disfuncionales o resistencias al cambio, aspectos que afectan directamente al clima laboral y que muchas veces no se abordan desde los departamentos tradicionales de recursos humanos.

Asimismo, la formación de este profesional le permite comprender los procesos de aprendizaje no como actos puntuales, sino como trayectorias complejas y personales. Desde esta mirada, puede acompañar a los

trabajadores en sus procesos de mejora continua, adaptando los contenidos y las metodologías a sus características individuales, ritmos, motivaciones y experiencias previas. Esta personalización del proceso formativo aumenta la eficacia de la intervención y favorece el compromiso del trabajador con su propio desarrollo.

Además, su dominio de herramientas didácticas participativas y centradas en el aprendizaje experiencial contribuye a generar espacios formativos más dinámicos, colaborativos y conectados con la realidad cotidiana de los trabajadores. En lugar de reproducir modelos formativos verticales o pasivos, el educador social promueve una formación horizontal, en la que todos los miembros del grupo tienen algo que aportar y donde el conocimiento se construye colectivamente.

Otro aspecto esencial es su competencia para fomentar la conciencia crítica. Gracias a su formación en análisis social y pedagógico, puede facilitar espacios de reflexión en los que los trabajadores no solo adquieren nuevas habilidades, sino que también revisan sus actitudes, valores y formas de relacionarse. Esto contribuye al desarrollo de competencias transversales como la ética profesional, la responsabilidad, la autonomía y la cooperación, que son fundamentales para afrontar los retos del trabajo contemporáneo.

En contextos de diversidad, el educador social también aporta una sensibilidad especial hacia la inclusión y la equidad. Sabe identificar barreras que dificultan el acceso a la formación y puede proponer medidas para garantizar que todas las personas, sin importar su origen, género, edad o nivel de formación, tengan las mismas oportunidades para aprender y crecer. Esta perspectiva inclusiva no solo mejora la cohesión interna de los equipos, sino que también refuerza el compromiso con los valores de justicia y sostenibilidad dentro de la empresa.

El educador social también contribuye a la mejora del clima laboral y al bienestar emocional, aspectos muchas veces desatendidos en los entornos organizacionales. A través de su formación en acompañamiento emocional, puede detectar signos de estrés, agotamiento o desmotivación, y diseñar

acciones formativas orientadas al autocuidado, la regulación emocional o la mejora de las relaciones interpersonales. Esta dimensión emocional del aprendizaje resulta clave para fortalecer el vínculo entre los trabajadores y la empresa, así como para prevenir conflictos y mejorar la convivencia.

Por todo ello, integrar al educador social en los equipos encargados de la formación permanente supone una apuesta por un modelo formativo más humano, adaptativo y transformador. Su mirada pedagógica, su enfoque centrado en la persona y su capacidad para generar procesos de aprendizaje significativos permiten que la formación no se viva como una obligación, sino como una oportunidad para crecer, mejorar y construir entornos laborales más saludables, colaborativos y sostenibles.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: PLAN DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Cada vez son más las investigaciones que muestran que las llamadas habilidades blandas no son algo innato o inalcanzable, sino capacidades que pueden cultivarse con intención, coherencia y continuidad (Schulz, 2008; Zumba et al., 2020). Si bien muchas de estas experiencias han tenido lugar en entornos educativos o con jóvenes, lo cierto es que trasladarlas al mundo laboral no solo es posible, sino urgente. Vivimos en un mercado cada vez más volátil, donde saber trabajar en equipo, comunicarse bien o gestionar el estrés no son lujos, sino condiciones básicas para sostener un trabajo exigente, emocional y en constante cambio (Deming, 2017; León Carvajal, 2024). La verdadera dificultad, más allá de aceptar su importancia —algo ya asumido por organismos como la OIT (2021) o la Comisión Europea (2018)—, está en crear propuestas que sean vividas como útiles, cercanas y realmente transformadoras.

Esta propuesta nace de una certeza sencilla pero profunda: aprendemos de lo que vivimos. No basta con hablar de emociones o trabajo colaborativo en abstracto. Es necesario vivirlo en la piel. Por eso, el plan se construye a partir de experiencias significativas que permitan a cada persona pensarse, sentir(se) y actuar desde otro lugar. Tal como señalan Azmi, Hashim y Yusoff (2018), lo que hace que alguien sea empleable hoy no es solo lo que sabe, sino cómo se relaciona, cómo gestiona la presión, cómo toma decisiones, cómo se comunica y cómo cuida a los demás. Son justamente estas habilidades, transversales y profundamente humanas, las que cobran un peso especial en espacios como el Remote Customer Meeting Point (RCMP) de IKEA, donde los profesionales lidian cada día con clientes a distancia, múltiples plataformas, ritmos acelerados y poca interacción cara a cara con sus compañeros.

Este plan de formación no surge desde fuera, sino desde dentro. Ha sido diseñado tras haber tenido una experiencia directa en este espacio concreto de la empresa, lo que ha permitido observar de cerca cómo se construyen las dinámicas laborales, cómo se relacionan los equipos y qué tipo de cultura organizacional se respira en el día a día. Y lo que se ha encontrado es valioso: una relación cercana, horizontal y abierta entre empleados y empresa, un clima de respeto mutuo y un entusiasmo sincero por acoger propuestas que puedan aportar bienestar, innovación y sentido.

Por eso este plan no pretende ser “una formación más”. No repite fórmulas ni se acomoda en lo seguro. Se apoya en una metodología activa, dinámica y basada en la experiencia. Su meta no es llenar cabezas, sino tocar vivencias. Como apuntan Binsaeed, Alrahbi y Khan (2017), no basta con dar instrucciones; hay que construir entornos donde las personas puedan probar, equivocarse, reflexionar y volver a intentarlo. Y ahí es donde entra una figura clave: el educador o educadora social. Su labor no es solo la de formar, sino la de acompañar, facilitar y sostener procesos de aprendizaje donde lo emocional, lo ético y lo relacional se entrelacen con lo profesional.

Esta intervención pone el foco en quienes trabajan cada día con clientes de manera remota. Y lo hace reconociendo algo esencial: que detrás de cada pantalla hay una persona con emociones, tensiones, dudas y deseos de hacerlo bien. Estudios recientes, como el informe EPyCE (Fundación Human Age Institute & EAE Business School, 2023) o el The Future of Jobs Report (World Economic Forum, 2023), coinciden en que habilidades como la inteligencia emocional, la capacidad de resolver problemas o la comunicación interpersonal no solo están entre las más valoradas, sino también entre las menos trabajadas dentro de las empresas. Muchas personas llegan a sus puestos sin haberlas desarrollado previamente, y sin apoyos concretos para hacerlo dentro de su jornada laboral.

Aquí es donde esta propuesta quiere marcar la diferencia. Se plantea como una intervención realista pero valiente, centrada en metodologías vivenciales, en espacios seguros y en un enfoque de cuidado genuino. No se trata de organizar talleres aislados, sino de crear atmósferas donde cada actividad tenga sentido, esté bien pensada y ayude a generar aprendizajes duraderos. Como señalan Matus y Gutiérrez (2015), aprendemos más y mejor cuando lo que vivimos nos involucra, nos emociona y nos aporta valor.

No se puede hablar de competencias blandas sin hablar de bienestar. Diversos estudios coinciden en que los entornos laborales que apuestan por el cuidado emocional y relacional —que lo entienden como parte de su cultura, no como un añadido— logran equipos más estables, comprometidos y resilientes (OIT, 2021; Adecco, 2022). Esto no se logra con grandes discursos, sino con gestos cotidianos: un espacio donde ser escuchado, una actividad que permite hablar desde lo que sentimos, una figura profesional

que acompaña sin juzgar. Este plan quiere activar justamente esa conexión entre bienestar y desempeño, entre sentirnos mejor y trabajar mejor.

No se trata solo de enseñar nuevas habilidades. Se trata de sembrar otra manera de trabajar: más humana, más conectada, más sostenible en lo emocional. Este plan no busca formar para que la gente rinda más. Busca acompañar para que puedan estar mejor, con ellos mismos y con su equipo. Porque cuando alguien se siente valorado, cuidado y parte de algo colectivo, su forma de trabajar cambia. Y eso, en una empresa, se nota.

5.1 Contextualización

La presente propuesta consiste en un plan de formación en competencias transversales dirigido al equipo profesional del Remote Customer Meeting Point (RCMP) de IKEA. Esta iniciativa nace del reconocimiento del valor humano que sostiene el trabajo en este espacio, y de la necesidad de reforzar, mediante un enfoque educativo, las habilidades personales, sociales y emocionales que se ponen en juego a diario en ese entorno. Será la educadora social quien lidere esta formación y se integre en el equipo de la empresa como figura profesional de referencia para este tipo de procesos. Esto tiene pleno sentido si se considera que IKEA ya cuenta con servicios de atención psicológica, médica y de trabajo social dentro de sus unidades, lo cual demuestra una filosofía organizativa orientada al bienestar integral de su plantilla.

En el RCMP trabajan diferentes perfiles profesionales. Están quienes gestionan la atención directa con los clientes, quienes dan soporte técnico o resuelven incidencias logísticas, así como los equipos de coordinación y seguimiento operativo. Esta intervención estará dirigida de forma específica al equipo de atención al cliente remoto, que es el que gestiona la comunicación directa con las personas usuarias, ya sea vía telefónica o a través de canales digitales. No se dirigirá a los perfiles centrados en tareas de venta remota, soporte comercial o logística. Hablar del RCMP es detenerse en una de las piezas más delicadas y, al mismo tiempo, más complejas de su estructura organizativa. Este espacio no está en la tienda física ni en la zona de autoservicio. No se recorre con un carrito ni se visita de paso. El RCMP es ese punto invisible pero constante desde donde se

atiende, se escucha, se responde y se acompaña al cliente a distancia. No hay contacto cara a cara, pero hay voz, emociones, preguntas inesperadas y tensiones que atraviesan una pantalla o una llamada.

Las personas que trabajan en el RCMP sostienen la relación con el cliente desde la distancia, gestionando pedidos, dudas, reclamaciones y expectativas. Lo hacen en jornadas largas, entre sistemas digitales, protocolos y picos de demanda que rara vez avisan. Aunque a veces se piense que atender a distancia puede resultar más "fácil", lo cierto es que el trabajo en remoto exige un tipo de concentración y disposición emocional muy particular. No se ve la expresión del otro, pero se escucha su tono. No se puede ofrecer un gesto, pero se busca la palabra justa. Y eso, repetido durante horas, días y semanas, requiere una carga de habilidades humanas que a menudo no se reconoce como tal.

IKEA ha demostrado una preocupación real por el bienestar de su plantilla, esto permite que ciertas problemáticas se canalicen y se aborden con rapidez. Sin embargo, existe un espacio intermedio que todavía puede y debe reforzarse, el acompañamiento educativo. El tipo de trabajo que se realiza en el RCMP no sólo exige respuestas técnicas o conocimientos de catálogo. Requiere escucha activa, regulación emocional, autocuidado, toma de decisiones prudente, manejo de la frustración y habilidades de comunicación que permitan conectar sin ver. Requiere, en definitiva, competencias transversales que no siempre se desarrollan por inercia ni se aprenden sobre la marcha.

La formación que se plantea abordará competencias como la comunicación efectiva, la regulación emocional, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la empática escucha activa y la capacidad de autocuidado. Estas habilidades no se presentan como una mejora superficial, sino como herramientas que podrán ser integradas en la práctica diaria de los y las profesionales del RCMP. El objetivo es que puedan gestionar mejor los momentos de tensión con clientes, tomar decisiones con criterio en situaciones ambiguas y construir relaciones de confianza con sus compañeros y compañeras, incluso cuando el trabajo se realiza de forma remota.

En conversaciones informales, varias personas del RCMP comparten que una parte significativa de su jornada la dedican a calmar, aclarar o traducir situaciones de malestar. "Hay clientes que ya entran enfadados, y lo primero que escuchamos es un suspiro profundo o un tono cortante", comentaba una trabajadora. Otra añadía "A veces la dificultad no está en lo que nos piden, sino en cómo lo dicen. Y si ese día estás tú también cansada o preocupada, cuesta el triple". Estos relatos no están recogidos en los informes, pero son parte del tejido real del trabajo diario. El RCMP es, por tanto, un espacio de alto impacto emocional y alta exigencia comunicativa. Es también un entorno donde convergen personas de distintas edades, trayectorias y estilos relacionales. Donde el trabajo en equipo es constante, aunque no siempre se vea. Donde la cooperación no se da en un pasillo compartido, sino en hilos de chat, mensajes internos o llamadas entre compañeros. Esa forma de trabajo, más fragmentada y digitalizada, puede generar desconexión y soledad si no se acompaña desde una perspectiva educativa que favorezca la creación de sentido común, apoyo mutuo y conciencia emocional.

Por eso, una propuesta de formación en competencias transversales no parte de la carencia, sino del reconocimiento. Reconocer que el trabajo que se hace ahí es profundamente humano, aunque esté mediado por pantallas. Reconocer que hay saberes y habilidades que necesitan ser cuidados, estimulados y compartidos. Y reconocer, también, que una educadora social puede aportar una mirada complementaria en este escenario, ayudando a crear espacios formativos que no solo enseñen, sino que acompañen.

La intervención que se plantea no se apoya en un diagnóstico de crisis, sino en una oportunidad la de reforzar la experiencia profesional de quienes están al frente de la relación con el cliente, ofreciéndoles herramientas que les permitan sostener su trabajo con mayor seguridad, bienestar y conciencia.

5.2 Objetivos

Este plan de formación en competencias transversales se construye con la intención de fortalecer el desempeño profesional del equipo de atención al cliente remoto del RCMP y de contribuir, a su vez, a su bienestar personal y emocional, además, también busca ofrecer herramientas concretas que puedan ser aplicadas

en el contexto real del trabajo, respetando la complejidad del entorno y la diversidad del equipo.

A partir de esto, se establecen los siguientes objetivos:

- Facilitar la adquisición de habilidades de comunicación efectiva y escucha activa, fundamentales para una atención empática y precisa.
- Fortalecer la capacidad de regular emociones en contextos de tensión o conflicto con clientes.
- Mejorar la colaboración y el sentido de pertenencia en equipos que trabajan de manera remota y con escaso contacto presencial.
- Dotar a los y las profesionales de estrategias para el autocuidado y la gestión del estrés laboral.
- Estimular la toma de decisiones responsables, ágiles y coherentes con los valores de la empresa.
- Generar un espacio seguro de aprendizaje donde el grupo pueda compartir experiencias, inquietudes y soluciones desde una perspectiva educativa.
- Demostrar que el educador social puede ser un profesional clave en entornos laborales que apuestan por el cuidado de las personas, favoreciendo su incorporación estable en la estructura de la empresa.

5.3 Contenidos

En la tabla 1 se presentan los temas con sus contenidos específicos a tratar en esta intervención socioeducativa. Los contenidos han sido cuidadosamente seleccionados para trabajarse de forma transversal e interdisciplinar, respetando el ritmo del grupo, las emociones presentes, las tareas laborales específicas del

RCMP y la cohesión del equipo. Además, cada bloque temático está directamente vinculado con el desarrollo de competencias clave como la escucha activa, la comunicación empática, la regulación emocional, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el autocuidado y la construcción de sentido de pertenencia. Como cierre de este proceso, se implementará un espacio permanente de Educación Social dentro de la empresa, atendido por un/a educador/a social. Este espacio brindará acompañamiento socioemocional individual y grupal a cualquier persona del equipo que lo necesite, funcionando como un punto de apoyo estable y seguro para canalizar tensiones, compartir inquietudes y favorecer el bienestar continuado.

A continuación, se detallan los principales temas junto con sus contenidos específicos:

Tabla 1. Contenidos de la intervención socioeducativa.

Semana	Temas	Contenidos específicos
1	Vínculo grupal.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del grupo y de sus trayectorias. - Dinámicas de presentación lúdicas con objetos simbólicos. - Detección de expectativas, intereses y necesidades compartidas. - Generación de un clima de confianza, respeto mutuo y seguridad emocional.
2	Autoestima profesional y valores personales	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexión sobre el autoconcepto en el rol profesional. - Identificación de fortalezas individuales y del equipo. - Actividades de refuerzo positivo, reconocimiento y gratitud. - Exploración de los valores personales y su vínculo con la cultura corporativa de IKEA.
3	Escucha activa y comunicación empática	<ul style="list-style-type: none"> - Juegos teatrales para practicar la escucha consciente.

		<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios con tarjetas de situaciones laborales para analizar respuestas. - Practicas de comunicación verbal, no verbal y corporal. - Dinámicas de validación emocional y expresión afectiva en contextos de tensión.
4	Toma de decisiones y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres con LEGO® Serious Play® para construir soluciones en grupo. - Retos colaborativos con materiales cotidianos que requieran estrategia conjunta. - Reflexión compartida sobre roles dentro del equipo y estilos de liderazgo. - Ejercicios de deliberación grupal para fomentar decisiones ágiles y consensuadas.
5	Gestión emocional y autocuidado	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de respiración, visualización y relajación guiada. - Dinámicas narrativas para reconocer y expresar emociones (termómetro emocional, relatos simbólicos). - Prácticas sobre el cuidado personal y colectivo en el entorno laboral. - Revisión crítica de hábitos, límites y cultura de la disponibilidad constante.
6	Regulación emocional en conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Simulaciones teatrales de interacciones conflictivas con clientes. - Debate guiado sobre modelos de afrontamiento y gestión emocional. - Diseño de estrategias y protocolos de intervención en situaciones difíciles.

		<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en respuestas asertivas y autorregulación frente a la frustración.
7	Sentido de pertenencia y cohesión	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica del "cóctel de pelotas" para construir una identidad de equipo. - Creación colectiva de emblemas, lemas y símbolos representativos del grupo. - Espacios de reconocimiento interpersonal y agradecimiento sincero. - Juegos de cooperación y confianza que potencien la unidad y el compromiso.
8	Cierre y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de mapas individuales de aprendizajes y logros. - Evaluación conjunta de la experiencia vivida y de sus efectos. - Construcción de acuerdos para mantener el clima emocional positivo. - Presentación y apertura del espacio educativo permanente: la "sala de oxígeno", como recurso continuo de acompañamiento.

5.4 Recursos

Para llevar a cabo esta intervención, se requerirán los siguientes recursos:

a) Recursos humanos

Un educador social, encargado de diseñar y facilitar las sesiones formativas, así como de ofrecer acompañamiento individual y mantener activo el espacio de cuidado socio-emocional dentro del RCMP.

Personal de recursos humanos de la empresa, que colaborará en la coordinación logística y en la integración de las sesiones dentro del calendario laboral.

b) Recursos materiales

Sala PEOPLE (sala grande con gradas y espacio para proyecciones).

Material didáctico general: folios, lápices, post-its, rotuladores permanentes, marcadores de pizarra, tizas, reglas, pegamento, tijeras.

Soportes de exposición y trabajo colectivo: pizarra y paneles imantados.

Materiales creativos y de juego simbólico: LEGO®, plastilina, piezas de construcción, pelotas de ping pong, cuerdas, pañuelos, telas de colores, dados gigantes, marionetas, cartas de rol, máscaras neutras, espejos y elementos de disfraces sencillos.

Recursos para dinámicas emocionales: termómetros emocionales, cartas proyectivas, fotografías simbólicas y cajas sorpresa.

Material audiovisual: proyector, altavoces, ordenador portátil, conexión a Internet, pantalla de proyección.

Materiales de cuidado y ambiente: esterillas, cojines, velas, difusores de aroma y mantas para actividades en el exterior.

c) Recursos institucionales y de coordinación

Apoyo explícito de la estructura organizativa de IKEA para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la intervención.

Integración del plan dentro de los programas de bienestar laboral de la empresa.

Reconocimiento del papel del educador social como figura profesional dentro del entorno empresarial.

Coordinación con los equipos responsables de salud laboral y clima organizacional para evaluar el impacto de la intervención y su posible réplica en otros equipos o sedes.

Supervisión continua del proceso formativo por parte del equipo de recursos humanos, garantizando que se respeten tiempos, ritmos y necesidades individuales y grupales.

Estos recursos se han seleccionado y han sido adaptados a las necesidades específicas del RCMP, además, permitirán implementar con sensibilidad y compromiso una propuesta educativa que cuida tanto del contenido como del entorno, buscando transformar no solo lo que se hace, sino cómo se vive lo que se hace.

5.5 Temporalización

A continuación se detalla la planificación semanal de esta intervención socioeducativa, especificando el tema trabajado en cada sesión y el objetivo que se persigue con ella. Esta estructura permite visualizar con claridad la secuencia de los contenidos y cómo estos se relacionan con los fines pedagógicos del programa.

Tabla 2. Temporalización de las actividades

Semana	Temas	Objetivos
Semana 1	Vínculo grupal (Duración: 2 horas)	Generar un primer contacto grupal positivo, detectar necesidades iniciales, expectativas y establecer un clima de confianza y apertura emocional.

Semana 2	Autoestima profesional y valores personales (Duración: 2 horas)	Fortalecer el autoconcepto laboral, fomentar el reconocimiento personal y colectivo, y vincular los valores individuales con los de la empresa.
Semana 3	Escucha activa y comunicación empática (Duración: 2 horas)	Desarrollar habilidades comunicativas, mejorar la escucha en contextos laborales exigentes y fomentar la empatía y la expresión emocional adecuada.
Semana 4	Trabajo en equipo, toma de decisiones y cohesión (Duración: 2 horas)	Potenciar la colaboración grupal, la toma de decisiones ágiles y el sentido de pertenencia, mediante retos compartidos y dinámicas simbólicas.
Semana 5	Gestión emocional y regulación en conflictos (Duración: 2 horas)	Brindar estrategias para reconocer, regular y canalizar emociones en situaciones de tensión con clientes y dentro del equipo
Semana 6	Cierre, evaluación y proyección (Duración: 2 horas)	Integrar aprendizajes, evaluar el proceso vivido, establecer acuerdos grupales y presentar el espacio permanente de acompañamiento educativo dentro del RCMP.
Duración total del taller: 1 mes y 2 semanas		

La duración total de la intervención será de seis semanas, desarrollándose una sesión por semana de dos horas de duración cada una. Esta planificación permite ofrecer un recorrido formativo continuo, sostenido y coherente, sin interferir en exceso con la operativa diaria del equipo, y garantizando al mismo tiempo profundidad en el tratamiento de los contenidos.

5.6 Actividades

El presente plan de formación contempla una serie de actividades estructuradas por sesiones, diseñadas para favorecer la participación activa, el desarrollo de competencias transversales y el fortalecimiento del trabajo en equipo dentro del entorno laboral.

A través de dinámicas vivenciales, ejercicios individuales y grupales, y espacios de reflexión, se busca generar aprendizajes significativos que conecten la experiencia personal con los valores y objetivos de la empresa.

A continuación, se enumeran las actividades que se realizarán en cada sesión:

Sesión 1:

- Presentación del plan formativo
- Dinámica: La madeja que nos une
- Dinámica: Acuerdo simbólico de convivencia
- Reflexión final

Sesión 2:

- Visualización del vídeo El poder de las pequeñas cosas
- Dinámica: Mi mapa de fortalezas
- Dinámica: Los valores que nos unen
- Reflexión final

Sesión 3:

- Dinámica: Dibujo a ciegas
- Dinámica: Cartas de emociones laborales
- Reflexión final

Sesión 4:

- Presentación y normas del escape room
- Escape room emocional (con tres salas):
 - Sala 1 – Pedido extraviado

- Sala 2 – Cliente enfadado
 - Sala 3 – Pico de carga de trabajo
- Reflexión final

Sesión 5:

- Dinámica: Kit de primeros auxilios emocionales
- Dinámica: Taller de pausa activa
- Reflexión final

Sesión 6:

- Dinámica: El viaje del héroe
- Dinámica: Cóctel de ping pong
- Dinámica: Cartas invisibles
- Cierre y despedida

5.7 Desarrollo de las actividades

Sesión 1	
Actividad: Conexión inicial y acuerdos de grupo	
Objetivos	Contenidos
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades iniciales del grupo. • Crear un entorno de confianza y seguridad emocional. • Fomentar la participación activa desde el inicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan formativo. • Dinámicas de presentación lúdicas. • Construcción colectiva de acuerdos de grupo.
Descripción de la actividad	
<p>La sesión comienza con una bienvenida cálida por parte del/la educador/a social, quien presenta el sentido general del plan, su duración, estructura y objetivos. A continuación, se desarrollan dos dinámicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La madeja que nos une: Las personas se colocan en círculo. Con una madeja de lana, quien comienza dice su nombre y una palabra que vincule su labor en el RCMP con una emoción positiva. Luego lanza la madeja a otra persona, manteniendo el hilo. Se forma así una red visual, que simboliza la interdependencia del equipo. Finalizamos reflexionando en voz alta sobre lo que significa “estar conectados” y cómo eso influye en el trabajo diario. • Acuerdo simbólico de convivencia: Se reparten tarjetas donde cada persona escribe una norma o necesidad para sentirse segura en el grupo (por ejemplo: respeto, confidencialidad, escucha activa, etc.). Luego, se colocan en un mural visible para crear un acuerdo de convivencia que se firma colectivamente como compromiso del grupo durante el plan. 	

Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Actividad grupal en sala amplia y despejada, en círculo, para facilitar el contacto visual y la conexión interpersonal.	Madeja de lana	Presentación	15 min
	Tarjetas, bolígrafos, rotuladores	Dinámica 1	30 min
		Dinámica 2	30 min
	Cartulina o panel para mural de normas	Reflexión final	15 min
Evaluación			
Observación participante del clima grupal, análisis de las normas propuestas, y recogida de impresiones iniciales de los participantes.			

Sesión 2	
Actividad: Reconociéndome profesionalmente	
Objetivos	Contenidos
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el autoconcepto profesional. Reconocer y valorar habilidades personales. Conectar valores personales con los valores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Autoestima laboral. Refuerzo de fortalezas individuales y del equipo. Cultura organizacional y sentido de pertenencia.
Descripción de la actividad	
<p>Se proyectará el vídeo "El poder de las pequeñas cosas" de IKEA (https://www.youtube.com/watch?v=EQ2Rc8p8YOI), que pone en valor los gestos cotidianos en el entorno laboral. A partir de ahí se abre una breve conversación guiada sobre cómo se sienten reconocidos/as en su puesto y cómo se refleja su valor personal en el trabajo diario.</p> <p>Mi mapa de fortalezas: Se entrega una plantilla dividida en bloques: habilidades técnicas, personales, logros personales y valores. Cada persona lo completa individualmente. Después, quienes se sientan cómodos/as pueden compartir algún aspecto con el grupo, reforzando la autoestima y reconocimiento mutuo.</p> <p>Los valores que nos unen: Se forman pequeños grupos que trabajan con tarjetas de valores (entre ellas se incluyen los propios de IKEA). Deben elegir tres valores clave que representen su trabajo diario y justificar por qué. Finalmente, cada grupo comparte su reflexión con los demás.</p>	

Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Sala interior con proyector. Trabajo individual y en subgrupos.	<ul style="list-style-type: none">• Proyector, altavoces, conexión a internet• Plantillas impresas del mapa de fortalezas• Tarjetas con valores diversos• Lápices, bolígrafos, post-its	Video	15 min
		Dinámica 1	30 min
		Dinámica 2	35 min
		Reflexión final	10 min
Evaluación			
Recogida de mapas individuales y observación de la implicación en los grupos. Se puede incluir una frase escrita al final sobre qué han descubierto o reafirmado sobre sí mismos.			

Sesión 3			
Actividad: Hablemos y escuchemos			
Objetivos		Contenidos	
<ul style="list-style-type: none">Mejorar la escucha activa.Potenciar la comunicación empática.Aprender a expresar necesidades de forma clara y respetuosa.		<ul style="list-style-type: none">Lenguaje verbal y no verbal.Validación emocional.Escucha activa en atención al cliente.	
Descripción de la actividad			
<p>Dibujo a ciegas: Por parejas, una persona recibe una imagen sencilla (una casa, un sol, un árbol) y debe describírsela oralmente a su compañera sin mostrarla. La otra persona la dibuja según sus indicaciones. Al final, comparan los resultados y reflexionan sobre los retos de la comunicación clara y la importancia de la escucha activa.</p> <p>Cartas de emociones laborales: Se reparten tarjetas con situaciones reales del entorno del RCMP (por ejemplo: cliente enfadado, error técnico, solicitud emocionalmente intensa). En grupo pequeño, se analiza cómo responderían, qué mensajes usarían y cómo pueden gestionar sus propias emociones sin perder empatía.</p>			
Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Sala con mesas para grupos reducidos y parejas.	<ul style="list-style-type: none">Hojas con imágenes para describirLápices, foliosTarjetas con situaciones realesPizarras para compartir resultados	Introducción	10 min
		Dinámica 1	30 min
		Dinámica 2	40 min
		Reflexión final	10 min

Evaluación
Reflexión escrita en grupo y observación de los procesos de escucha y participación. Se registra cómo se adaptan los mensajes y las actitudes durante la sesión.

Sesión 4 Actividad: Decidimos en equipo	
Objetivos	Contenidos
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la toma de decisiones colectivas. • Mejorar la coordinación y el liderazgo distribuido. • Practicar la resolución de problemas bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Liderazgo situacional. • Pensamiento estratégico.
Descripción de la actividad	
<p>Escape room emocional: Se prepara una experiencia gamificada en la que los participantes, divididos en equipos, deben superar pruebas en distintas "salas de crisis" que simulan conflictos reales en el RCMP. Algunas de las pruebas incluyen:</p> <p>Sala 1 – Pedido extraviado: se entrega al equipo una ficha con datos incompletos sobre un pedido perdido. Deben buscar pistas en sobres escondidos por la sala que contienen información fragmentada. Solo al reconstruir toda la cadena de eventos pueden resolver el caso y desbloquear la cerradura simbólica.</p> <p>Sala 2 – Cliente enfadado: se escucha un audio con una llamada simulada de un cliente alterado. El grupo debe redactar un protocolo de actuación en caliente, anticipando emociones y proponiendo respuestas empáticas y eficaces. Su propuesta es evaluada por otro grupo.</p> <p>Sala 3 – Pico de carga de trabajo: en esta dinámica contrarreloj, se presentan cinco tareas urgentes y pocos recursos. Deben priorizar, repartir roles y justificar decisiones en menos de 10 minutos.</p> <p>Cada sala tiene una recompensa simbólica al superarse (una pieza de un puzzle colectivo), que al final arma una imagen con el lema “Somos mejores cuando decidimos juntas”.</p>	

Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Sala amplia o varias estancias para crear espacios diferenciados de resolución.	<ul style="list-style-type: none">• Cajas cerradas con candados de combinación• Tarjetas con pistas, grabaciones de audio• Sobres, papel, bolígrafos• Cronómetro, hojas de evaluación, piezas de puzzle	Presentación y normas	15 min
		Escape room	60 min
		Reflexión final	45 min
Evaluación			
Observación de roles asumidos, análisis del desempeño grupal, devolución colectiva sobre estrategias utilizadas y emociones vividas.			

Sesión 5			
Actividad: Cuidarnos para cuidar			
Objetivos		Contenidos	
<ul style="list-style-type: none">• Promover prácticas de autocuidado y gestión del estrés.• Identificar señales de sobrecarga emocional.• Establecer hábitos saludables en la rutina laboral.		<ul style="list-style-type: none">• Autoconocimiento emocional.• Técnicas de relajación y respiración.• Estrategias de cuidado colectivo.	
Descripción de la actividad			
<p>Kit de primeros auxilios emocionales: Cada participante crea una caja simbólica (puede ser una caja de zapatos decorada) en la que incluye frases motivadoras, pequeñas estrategias de calma (como una lista de canciones, fotos que les transmitan bienestar, dibujos, etc.). El educador guía la actividad con música suave y reflexión guiada.</p> <p>Taller de pausa activa: Se enseña una breve rutina de estiramientos, respiración consciente y movimiento corporal adaptada al entorno de trabajo. Se explican los beneficios fisiológicos y psicológicos. Luego, se simula una jornada de trabajo y se integra una pausa activa como entrenamiento</p>			
Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Sala de uso flexible, con posibilidad de moverse y trabajar en mesas.	<ul style="list-style-type: none">• Cajas vacías y material para decorar• Equipo de música• Guía de ejercicios de relajación.	Introducción y conexión	10 min
		Dinámica 1	45 min
		Dinámica 2	45 min
		Reflexión final	20 min

Evaluación
<p>Observación del compromiso personal en la construcción del kit y participación en el taller.</p> <p>Compartir verbalmente qué elemento del kit creen que más utilizarán.</p>

Sesión 6	
Actividad: Lo que aprendimos juntas	
Objetivos	Contenidos
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar aprendizajes individuales y colectivos. • Consolidar los vínculos del grupo. • Visibilizar cambios, logros y compromisos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación participativa. • Cierre emocional del proceso. • Reconocimiento mutuo.
Descripción de la actividad	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El viaje del héroe</i>: Cada persona recibe una plantilla con una metáfora de viaje (inicio – desafíos – descubrimientos – regreso) y la completa a modo de reflexión personal. Luego, si desean, pueden compartir su recorrido. 2. <i>Coctel de ping pong</i>: Se entrega a cada persona una pelota de ping pong y un rotulador. Deben escribir una palabra que defina al grupo tras estas semanas. Luego, se lanzan suavemente a una piscina inflable o caja grande. Se leen en voz alta de forma aleatoria, generando un momento emotivo de cierre. 3. <i>Cartas invisibles</i>: Cada persona escribe un mensaje anónimo para otro/a compañero/a (se sortea a quién). Estas cartas se reparten al final del taller como recuerdo emocional del proceso vivido. 	

Espacio y agrupamiento	Recursos	Temporalización	
Sala amplia o al aire libre. Ambiente distendido y simbólico.	<ul style="list-style-type: none">Plantillas impresas de “el viaje del héroe”Pelotas de ping pong, rotuladoresPiscina inflable o caja grandeSobres y papel para las cartas	Dinámica 1	40 min
		Dinámica 2	30 min
		Dinámica 3	30 min
		Cierre y despedida	20 min
Evaluación			
Evaluación escrita individual y colectiva. Observación del clima grupal y registro de las emociones compartidas.			

5.8 Evaluación

La evaluación de este plan formativo se concibe como un proceso pedagógico en sí mismo, coherente con la filosofía de la intervención: formativa, participativa y centrada en el bienestar y desarrollo de las personas. No se trata únicamente de medir resultados, sino de generar espacios de reflexión que permitan valorar si los aprendizajes han sido significativos, útiles y sostenibles a medio plazo.

Se trabajará desde una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, asegurando que la evaluación recoja tanto los datos observables como las voces, percepciones y emociones del equipo participante.

1. Objetivos de la evaluación

Conocer el nivel de apropiación de las competencias trabajadas (comunicación, escucha activa, gestión emocional, trabajo en equipo, toma de decisiones, autocuidado).

Valorar si el plan ha generado cambios observables en la dinámica grupal, el clima laboral y la práctica profesional.

Detectar elementos de mejora o necesidades no resueltas.

Validar la incorporación del/la educador/a social como figura de referencia en el entorno laboral.

Garantizar una continuidad de acompañamiento si fuera necesaria.

2. Fases del proceso evaluativo

a) Evaluación continua (durante las sesiones)

Observación participante activa del educador/a social.

Diario de campo en cada sesión, recogiendo evolución del grupo, resistencias, momentos significativos.

Autoevaluaciones al final de cada sesión mediante una ficha breve de reflexión (ver más abajo).

b) Evaluación final (última sesión)

Dinámica reflexiva grupal: se realiza en la sesión 6 con el “viaje del héroe” y el “coctel de ping pong”.

Cuestionario de autoevaluación estructurado (ver formato más abajo).

Aplicación de una rúbrica de evaluación global (realizada por el/la educador/a observando el proceso de cada participante).

c) Evaluación a medio plazo (3 meses después)

Reunión de seguimiento con participantes voluntarios/as (grupo de discusión).

Entrevista informal con responsable de equipo o RRHH.

Cuestionario digital breve para detectar si ha habido transferencia de aprendizajes y mejoras sostenidas.

3. Instrumentos de evaluación

3.1. Cuestionario de autoevaluación final (individual)

Cada participante responderá, de forma anónima, las siguientes preguntas:

1. ¿Qué has aprendido o descubierto sobre ti mismo/a durante el plan?

(respuesta libre)

2. ¿Qué habilidades o estrategias te has llevado para aplicar en tu trabajo?

(respuesta libre)

3. ¿Cómo ha cambiado tu manera de relacionarte con tus compañeras/os desde el inicio del plan?

(respuesta libre)

4. ¿Qué actividades te han resultado más útiles o significativas? ¿Por qué?

(respuesta libre)

5. ¿Recomendarías este tipo de formación a otras personas del RCMP? ¿Por qué?

(respuesta libre)

6. Señala con una X tu nivel de satisfacción con el plan (1 = muy baja, 5 = muy alta):

1 2 3 4 5

7. ¿Qué mejoras propondrías si repitiésemos esta formación?

(respuesta libre)

3.2. Rúbrica de evaluación global del proceso (rellena el/la educador/a)

Indicador	Excelente (4)	Bien (3)	Aceptable (2)	Bajo (1)
Participación activa	Participa con entusiasmo, escucha, respeta turnos y anima al grupo.	Participa de forma regular y constructiva.	Participa de forma intermitente o con bajo compromiso.	No participa o lo hace con desinterés.
Comprensión de contenidos	Interioriza los conceptos y los vincula con su práctica laboral.	Comprende bien y aporta ejemplos significativos.	Acepta los contenidos, pero sin conexión profunda.	No comprende o no se implica con ellos.
Trabajo en equipo	Coopera activamente, cede, apoya y promueve decisiones compartidas.	Trabaja bien en equipo, aunque con menor iniciativa.	Se integra pero a veces actúa de forma individualista.	Dificulta la dinámica grupal.
Escucha activa y comunicación	Escucha con atención, valida emociones y comunica con claridad y respeto.	Escucha bien y se expresa de forma adecuada.	Escucha parcialmente, interrumpe o no cuida el lenguaje.	No respeta turnos, lenguaje inadecuado.
Gestión emocional	Identifica y regula sus emociones incluso en situaciones difíciles.	Reconoce emociones propias y ajenas, aunque a veces le cuesta.	Tiene dificultades para autorregularse.	No identifica o gestiona sus emociones.

Compromiso con el grupo	Aporta propuestas, sostiene el clima positivo y se involucra activamente.	Cumple su rol con responsabilidad y colabora.	Participa si se le pide, pero no se involucra del todo.	Se mantiene al margen o muestra rechazo.
-------------------------	---	---	---	--

Puntuación total máxima: 24 puntos

Interpretación orientativa:

20-24 → Impacto excelente, aprendizaje profundo, alta implicación.

15-19 → Buen proceso, con algunos aspectos a fortalecer.

10-14 → Participación básica, resultados limitados.

<10 → Baja implicación o aprendizaje insuficiente, se recomienda seguimiento individual.

3.3. Evaluación a medio plazo (seguimiento)

Tres meses después de finalizar el plan, se propondrá a las personas participantes responder a un breve cuestionario online y participar en una reunión grupal opcional. En esta fase se valorará:

¿Has seguido utilizando lo aprendido en tu día a día laboral?

¿Ha cambiado algo en tu equipo desde la formación?

¿Consideras útil mantener un espacio permanente de educación social en IKEA?

¿Qué nuevas necesidades de formación o acompañamiento detectas ahora?

Además, se propondrá al equipo de RRHH o a la persona responsable de equipo realizar una entrevista informal de seguimiento con el/la educador/a social para valorar el impacto a nivel organizacional.

6. CONCLUSIONES

Cerrar este trabajo no es simplemente poner un punto final. Es, más bien, detenerse a mirar atrás y reconocer el camino recorrido. Lo que empezó como una intuición —esa corazonada de que la educación social tenía algo importante que decir en el ámbito empresarial— hoy se ha transformado en una propuesta sólida, argumentada y llena de sentido. Y es que, al fin y al cabo, este TFG ha sido una invitación a imaginar otro modo de estar en el trabajo: uno más humano, más consciente, más conectado con las personas y sus necesidades reales.

A lo largo de estas páginas se ha ido tejiendo una idea clave: las competencias transversales no son un añadido prescindible, ni un adorno conceptual en las memorias de las empresas. Son, en realidad, la base invisible —pero imprescindible— sobre la que se construye cualquier entorno laboral sano, productivo y resiliente. Hablamos de habilidades como la escucha activa, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la toma de decisiones éticas, la capacidad para resolver conflictos o gestionar emociones en situaciones de estrés. Todas ellas son fundamentales para sostener relaciones laborales de calidad, climas organizacionales positivos y procesos de mejora continua.

Sin embargo, una de las paradojas más evidentes detectadas en este trabajo ha sido que, aunque el mercado laboral y los estudios especializados reconocen la importancia creciente de estas competencias (Deming, 2017; OIT, 2021; Comisión Europea, 2018), su desarrollo real dentro de las empresas sigue siendo escaso, puntual y, en muchos casos, superficial. Abundan las formaciones breves, generalistas o descontextualizadas que apenas arañan la superficie de lo que supone trabajar de verdad estas habilidades en el día a día.

La verdad es que no basta con saber que las competencias blandas son importantes. Hay que atreverse a invertir en ellas, diseñar espacios que las favorezcan, acompañar procesos que las despierten. Y aquí es donde la educación social tiene un papel crucial que todavía no ha sido suficientemente explorado. Este TFG propone algo tan disruptivo como necesario: que las y los educadores sociales entren en el mundo de la empresa no como una figura externa puntual, sino como parte del tejido organizacional, con presencia estable y funciones claras. Que se reconozca su saber

hacer en procesos de acompañamiento socioemocional, en dinámicas grupales, en intervenciones formativas significativas y sostenidas.

La propuesta de intervención desarrollada para el equipo de atención remota del RCMP de IKEA ilustra, con detalle y profundidad, cómo podría llevarse a cabo esta incorporación. Lejos de plantear un curso teórico tradicional, se ha diseñado un plan formativo vivencial, participativo y sensible al contexto. Cada sesión ha estado orientada a provocar reflexión, generar conexión entre los y las participantes, fortalecer vínculos y ofrecer herramientas prácticas para mejorar su desempeño profesional desde una mirada más humana. Se ha apostado por una metodología innovadora, con dinámicas como juegos simbólicos, retos cooperativos, ejercicios creativos y momentos de introspección compartida. Todo ello con el acompañamiento constante del educador o educadora social como figura facilitadora y garante de un entorno seguro para aprender y transformarse.

Una de las claves del éxito potencial de esta propuesta es, precisamente, su coherencia: las actividades no son un fin en sí mismo, sino un medio para trabajar competencias concretas de manera integrada, conectada con la experiencia real de los y las trabajadoras. Y esa conexión no es casual. Durante el diseño del plan se ha tenido en cuenta el conocimiento directo del entorno laboral, fruto de una experiencia previa en el RCMP, que permitió observar de primera mano tanto las fortalezas del equipo como los desafíos relacionales, emocionales y organizativos que enfrentan en su día a día.

Además, se ha propuesto algo inédito en muchas organizaciones: la creación de un espacio permanente de educación social dentro de la empresa. Un lugar de acompañamiento socioemocional, escucha activa, formación continua y atención personalizada. Un refugio seguro donde parar, respirar, poner palabras a lo que cuesta y recuperar fuerzas. Porque, aunque a veces se olvide, el bienestar emocional no es un lujo: es un derecho y una condición imprescindible para trabajar bien.

Este TFG, por tanto, no solo defiende la importancia de las competencias transversales, sino que demuestra, con argumentos sólidos y propuestas concretas, que es posible abordarlas con profundidad, rigor y sentido. Que no se trata de hacer una formación puntual y esperar resultados milagrosos, sino de sostener procesos,

respetar tiempos, generar vínculos, adaptar metodologías, escuchar lo que cada grupo necesita. Y todo eso está en el corazón de la educación social.

Ahora bien, este camino no está exento de obstáculos. Las empresas aún están lejos de integrar de manera sistemática estos enfoques. Falta reconocimiento institucional, marcos normativos que lo avalen, presupuestos adecuados y, sobre todo, una voluntad real de mirar el trabajo no solo desde la rentabilidad, sino desde la dignidad humana. Por eso, este trabajo no puede terminar sin una llamada crítica: necesitamos transformar las culturas organizacionales, abrir espacios a nuevas profesiones, despatologizar el malestar laboral y asumir que el desarrollo personal y el rendimiento profesional no son enemigos, sino aliados.

Las competencias transversales no se enseñan en una charla. Se cultivan en entornos donde hay escucha, respeto, cuidado, libertad para equivocarse, ganas de aprender. Requieren tiempo, constancia, acompañamiento. Requieren humanidad. Y eso no se improvisa: se construye con paciencia y presencia. Por eso, más que nunca, necesitamos que la educación social entre en las empresas no como algo decorativo, sino como parte esencial del cambio que tantas organizaciones necesitan.

Este trabajo ha sido una propuesta política y pedagógica, una apuesta por abrir caminos nuevos, una forma de decir que otro modelo de empresa es posible. Un modelo donde las personas no se agotan, sino que se nutren; donde el trabajo no enferma, sino que construye; donde no se exige productividad a costa de la salud, sino que se entiende que el bienestar es la base de toda productividad sostenible. Si esta propuesta sirve para inspirar a otros, para abrir puertas, para mover alguna conciencia... entonces habrá cumplido su objetivo.

Porque al final, como decía Freire, “nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los seres humanos se educan entre sí, en comunión”. Y ojalá también en las empresas.

7. BIBLIOGRAFIA

Adecco. (2022). Informe La felicidad en el trabajo. <https://www.adecco.es>

Adecco. (2023). Informe Infoempleo-Adecco sobre Oferta y Demanda de Empleo en España. <https://www.infoempleo.com>

Azmi, I. A. G., Hashim, R. C., & Yusoff, Y. M. (2018). The employability skills of Malaysian university students. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 1(3), 1–14.

Banco Mundial. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>

Beall, J. (2016). Abriendo un mundo con potencial. Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad. British Council.

Binsaeed, R. H., Alrahbi, D., & Khan, M. A. (2017). The impact of soft skills on career success. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 62–74.

Carpio, F. (2019). Formación de competencias laborales para el desempeño organizacional. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 112–129.

Cegos Group. (2022). Tendencias de Formación en Europa. <https://www.cegos.com>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). McGraw-Hill Education.

Comisión Europea. (2018). Recomendación del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604(01))

Cruelles, E. (2012). Eficiencia, eficacia y efectividad en las organizaciones. En Carpio, F. (Ed.), *Formación de competencias laborales* (pp. 45–62). Editorial Académica Española.

Cruzata, E., & Deroncele, C. (2017). La formación de competencias laborales para el mejoramiento del desempeño profesional. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(2), 98–112.

Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640.

Deroncele, C. (2015). El desempeño organizacional y la formación de competencias. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 30–41.

Eurofound. (2022). Living and Working in Europe 2022. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2023/living-and-working-in-europe-2022>

Eurostat. (2023). Labour productivity per hour worked. <https://ec.europa.eu/eurostat>

Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, A. (2018). Competencias transversales y productividad organizacional: una revisión crítica. *Revista Espacios*, 39(27), 15–23.

Fundación Human Age Institute & EAE Business School. (2023). Informe EPyCE 2023: Posiciones y competencias más demandadas en el mercado laboral español. <https://humanageinstitute.org>

Harvard Business Review. (2019). The Future of Work: A Nexus of Strategy and Execution. https://www.workfront.com/sites/default/files/files/2019-05/2019_HBR_The_Future_of_Work_Report.pdf

Ionos. (2019). Soft skills: qué son y listado de las más importantes. Ionos by 1&1. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/soft-skills/>

Jaimes, A., Luzardo, M., & Rojas, A. (2018). Factores internos y externos que afectan la productividad en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 34(2), 203–215.

León Carvajal, S. C. (2024). Competencias transversales comportamentales en la empleabilidad laboral. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(1), 22–35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9846933>

Matus, C., & Gutiérrez, R. (2015). *Educación emocional y neurociencia*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. <https://www.ilo.org>

Raciti, M. A. (2015). Competencias transversales y su papel en la formación integral del universitario. *Revista Rayo*, 5(9), 43–56. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/382>

Randstad. (2023). *Employer Brand Research España 2023*. <https://www.randstad.es>

RRHH Digital. (2021). El 85% del éxito profesional se debe a la adquisición temprana de soft skills. RRHH Digital.

Sanchis, S. (2020). Habilidades blandas: qué son, cuáles son y ejemplos. *Psicología Online*. <https://www.psicologia-online.com/habilidades-blandas-que-son-cuales-son-y-ejemplos-5051.html>

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2(1), 146–154.

Sharma, R. (2018). Importance of soft skills development in education. *International Journal of Applied Research*, 4(4), 478–480.

Singer, M., Rivera, I., & Robles, H. (2009). Soft skills and success in the workplace. *International Journal of Educational Development*, 29(4), 330–336.

Vallejo, M., & Hernández, J. (2019). Competencias transversales en la educación

superior: elementos clave para la empleabilidad. Revista Rayo, 9(17), 29–45. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/382>

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report. <https://www.weforum.org>