

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

## Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas

*Perceptions of the private business sector regarding hard and soft skills in professionals of the Business Administration career*



**Mgr. Rodrigo Ruiz Andia**

Docente de la Universidad Privada del Valle

Experto en Analítica de datos

[rruiza@univalle.edu](mailto:rruiza@univalle.edu)

**Compás**  
EMPRESARIAL

**Mgr. Virginia Mercedes Fernández Daza**

Docente de la Universidad Privada del Valle

Experto en Analítica de datos

[vfernandezd@univalle.edu](mailto:vfernandezd@univalle.edu)

**Liziel Karina Rojas Ortuño**

Magister en Administración de Empresas (MBA)

**Bryan Javier Patón Siles**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

**Ing. Alejandro Fernández Castillo**

Global Corporate Controller - Maxam Corp International

**Rene Rocha Colmena**

Estudiante de la Universidad Privada del Valle

**Rodrigo Sanabria Butron**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

**Brady Wladyslaw Quispe Rojas**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

Catalogue Merchandising Analyst & Distribution – Manaco S.A.

[grb5000021@est.univalle.edu](mailto:grb5000021@est.univalle.edu)

Recibido:28/09/2023

Aceptado:14/12/2023



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023: Rodrigo Ruiz Andia, Virginia Fernández Daza.

**Cita:** Ruiz Andia, R., & Fernández Daza, V. (2023). Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas. *Revista Compás Empresarial*, 14(37)

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

## RESUMEN

La investigación ha permitido obtener una idea cabal de las habilidades blandas, habilidades duras y el desempeño de los profesionales en la carrera de Administración de Empresas, además de hacer una clasificación de las sugerencias que hacen los empresarios para lograr una mejora de la carrera y una identificación de las fortalezas actuales que identifican a los titulados de la carrera de Administración de Empresas. Lo más destacado en cuanto a habilidades blandas fueron el liderazgo, la proactividad y la creatividad, destacándose además como la más requerida, el trabajo en equipo. Por otra parte, en cuanto a habilidades duras, los empresarios identificaron a la experiencia, como la más requerida, en cuanto al desempeño es importante destacar que los profesionales mejor calificados han sido los de la Universidad Privada Boliviana, en segundo lugar, la Universidad Católica Boliviana y en tercer lugar la Universidad Privada del Valle.

También es importante recalcar que los empresarios afirman que, si las carreras insertan especializaciones, cursos extras, mejor proceso de selección de personal y actualizaciones periódicas al pensum de la carrera, se podrían tener mejoras sustanciales en las habilidades y desempeño de los Administradores de Empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Administración de Empresas, habilidades blandas, habilidades duras, desempeño.

## ABSTRACT

The research has allowed us to obtain a complete idea of the soft and hard skills and the performance of professionals in the Business Administration career, in addition to making a classification of the suggestions that businessmen make to achieve career improvement and identification. of the current strengths that identify Business Administration graduates. The most notable in terms of soft skills were leadership, proactivity and creativity, with teamwork also standing out as the most required. On the other hand, in terms of hard skills, entrepreneurs identified experience as the most required; in terms of performance, it is important to highlight that the best qualified professionals have been those from the Bolivian Private University, in second place, the Bolivian Catholic University. and in third place the Universidad Privada del Valle.

It is also important to emphasize that business owners affirm that, if careers insert specializations, extra courses, a better personnel selection process and periodic updates to the career curriculum, there could be substantial improvements in the skills and performance of Business Administrators.

**KEYWORDS:** Business Administration, soft skills, hard skills, performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La formación de un profesional en el área de Administración de Empresas enfatiza en el área de sistemas de gestión, la diversidad de estudiantes que la cursan puede optar por la especialización selectiva entre gerencia, finanzas, contaduría pública, marketing, producción, recursos humanos, entre otras.

Bajo este contexto los actuales sistemas gerenciales, valoran dos aspectos indiscutiblemente importantes: Las habilidades blandas que identifican las cualidades personales de un profesional y definen el logro del éxito o fracaso en el puesto de trabajo que se desempeña y las habilidades duras que son aquellas concernientes al trabajo que se desarrolla y que normalmente se traducen en competencias técnicas.

La Universidad Privada del Valle, desarrolló la investigación respecto a las percepciones que poseen los empresarios privados referente a las habilidades blandas, habilidades duras y el desempeño requerido en el área de administración de empresas, para cuya finalidad tomó como población al empresariado cochabambino, cuyas percepciones serán fundamentales para el perfeccionamiento de los profesionales de la carrera en estudio.

El indagar como se enfrenta el administrador de empresas de la Universidad Privada del Valle a los retos empresariales actuales, es una manera de reafirmar el compromiso con la excelencia académica y formación profesional reconociendo a la carrera de Administración de Empresas como generalista e indispensable dentro de un entorno en el que puede acomodarse interdisciplinariamente a las múltiples áreas industriales y empresariales.

## 2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue de tipo descriptivo y de diseño transversal, esto porque la información se recolectó sola una vez en un tiempo. La investigación fue descriptiva porque permitió identificar las principales variables de la población de empresarios privados en Cochabamba.

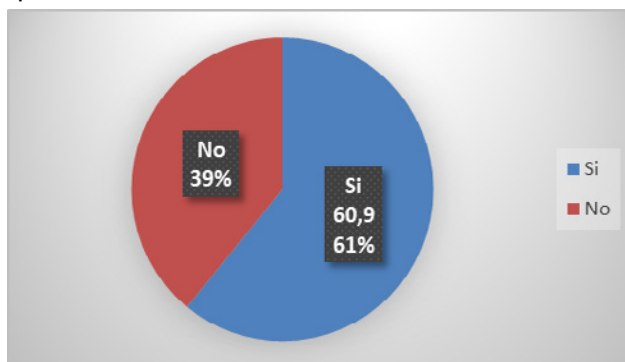
El estudio fue de tipo no probabilístico, debido a que el segmento de empresarios no es de fácil accesibilidad y se aprovecharon las gestiones, contactos y convenios que posee la Universidad Privada del Valle con la Confederación de Empresarios Privados.

Se aplicó una investigación mixta de tipo cuantitativa y cualitativa, que ayudó a describir los requerimientos por parte de las empresas en cuanto a habilidades blandas, duras y desempeño laboral por parte de los profesionales de la mencionada carrera.

Considerando que la cantidad de empresas privadas en la ciudad de Cochabamba es de 57.070 se trabajó con un nivel de confianza del 95% y con un nivel de significancia del 5%, esto debido al estándar comúnmente aceptado en lo que respecta la obtención de la muestra en este caso considerando al autor Martínez: “Para muchos, es más fácil y representativo fijar los límites de confianza para ese estimativo, con la probabilidad que se considere conveniente, supongamos del 95% (2012)”. Además, se trabajó con un error absoluto del 10% esto debido a la dificultad de poder contactar eficientemente con el sector empresarial y por esto el autor Martínez pronuncia: “Es mucho más práctico determinar el error como porcentaje, en la mayoría de los casos no mayor del 10%” (2012), se trabajó con un 61% de probabilidades de éxito y 39% de probabilidad de fracaso, los cuales se obtuvieron a partir de una prueba piloto.

**Figura 1. Encuesta piloto empresarios**

¿Se encuentra Satisfecho con la labor de los linceciados en administracion de empresas dentro de su empresa?



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Como puede apreciarse en la gráfica 1, se obtuvo un 60.9 % de probabilidades de éxito y un 39% de probabilidades de fracaso.

Para tal efecto el tamaño de muestra para ejecutar la investigación es igual:

$$n = \frac{1.96^2 * 57.070 * 0.61 * 0.39}{(57070 - 1) * 0.06^2 + 1.96^2 * 0.61 * 0.39} = 253$$

Por lo tanto, se deben ejecutar un total de 253 encuestas a empresas privadas en la ciudad de Cochabamba.

En cuanto al error relativo de la muestra, este se calculó de la siguiente forma:

$$Er = \frac{e}{p} = \frac{0.06}{0.61} * 100 = 9,83\%$$

El error relativo de la muestra de estudiantes actuales da como resultado es de 9,83%,

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar las percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras, blandas y el desempeño laboral en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas se utilizaron los siguientes softwares:

- Para el diseño muestral se utilizó el software Epidat.
- Para la tabulación, codificación y análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS, a partir del mismo se han obtenido gráficos y tablas estadísticas.

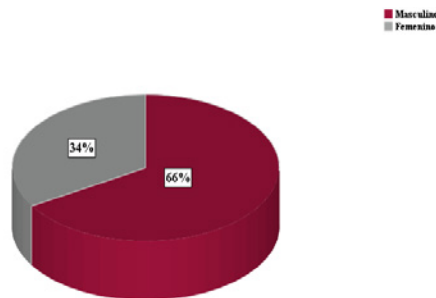
El trabajo de campo implicó la aplicación de encuestas y entrevistas, a empresas privadas en Cercado (Cochabamba), además de la sistematización de la información en cuadros y gráficos estadísticos para finalmente efectuar un análisis estadístico univariado y la redacción del informe final.

Las siguientes definiciones se han considerado para la comprensión del presente artículo:

- Competencias, son complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas (Tuning América Latina, 2007).

- Competencias se afirma que un individuo posee competencias no solo cuando realiza una tarea, sino que lo hace considerando la importancia de esta y encontrando el desempeño óptimo para lograrlo Tobón (2012).
- Habilidades, se dice que un individuo tiene una habilidad cuando es capaz de realizar una tarea Tobón (2012).

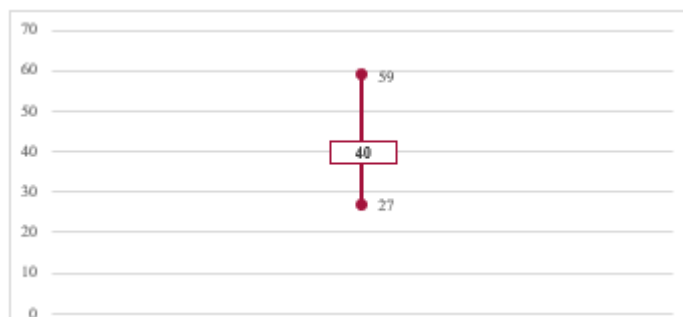
**Figura 2. Sexo de los empresarios**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Se puede determinar que el 66% de los empresarios privados son de sexo masculino.

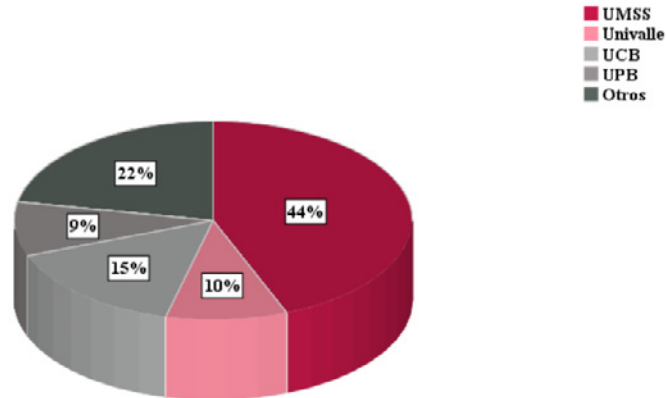
**Figura 3. Edad de los empresarios encuestados**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

En promedio los empresarios tienen 40 años, siendo el valor mínimo en edad 27 años y el máximo 59.

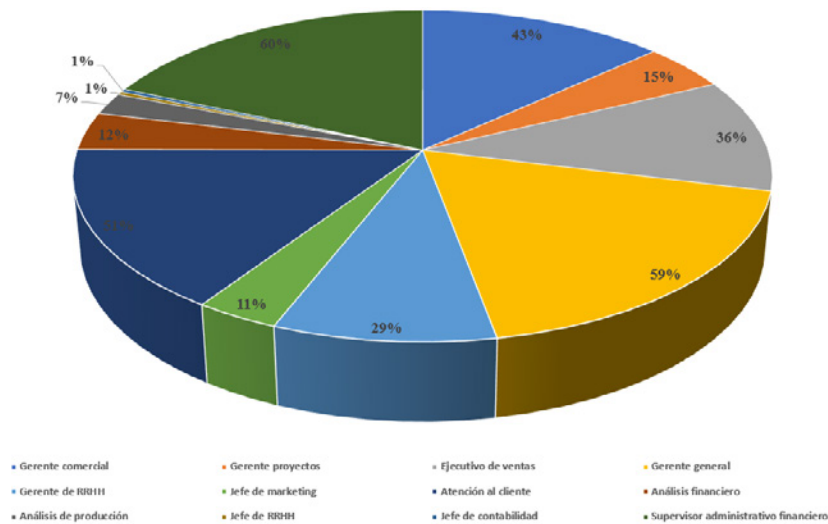
**Figura 4. Universidad del empresario donde culminó sus estudios de pregrado**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Principalmente los empresarios en la ciudad de Cochabamba se han titulado de la Universidad Mayor de San Simón,

**Figura 5. Puestos de trabajo más solicitados por los profesionales de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 60% de los profesionales en Administración de Empresas solicitan cargos de supervisor administrativo financiero, 59% de gerente general, 49% de gerente comercial entre otros.

**Tabla 1. Resumen de puestos de trabajo analizados**

No	Puestos de trabajo analizados
1	Gerente General
2	Gerente Comercial
3	Gerente de Recursos Humanos
4	Gerente de Proyectos
5	Jefe de Marketing
6	Jefe de Recursos Humanos
7	Jefe de Contabilidad
8	Analista de Producción
9	Supervisor Administrativo Financiero
10	Analista Financiero
11	Ejecutivo de Ventas
12	Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Figura 6. Empresas donde se desenvuelven actualmente los empresarios**

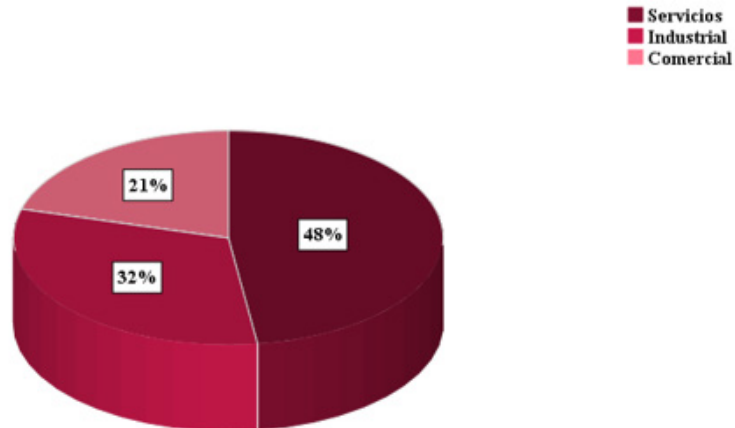


Fuente: Elaboración propia, 2022.



Se observa que los empresarios consultados se desempeñan en diversas empresas, destacándose Multiagro, Boliviana de Aviación (BOA), FEICOBOL, entre otras.

**Figura 7. Rubro en el que está registrada la empresa**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Se aprecia que el 48% de las empresas en estudio pertenecen al rubro de servicios, 32% al rubro Industrial y 21% al rubro comercial.

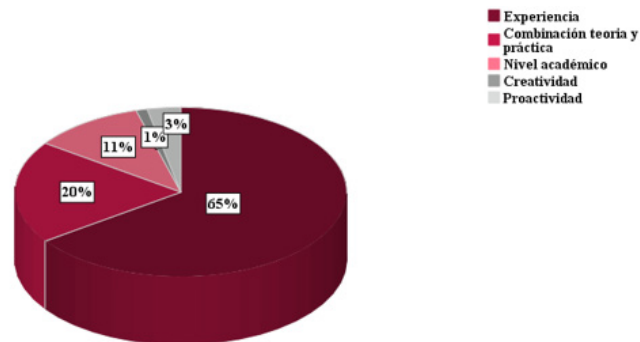
**Figura 8. Competencias de un Administrador de Empresas**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Las competencias que más se destacan son: Liderazgo, conocimiento de mercado, Proactividad, habilidades blandas entre otras.

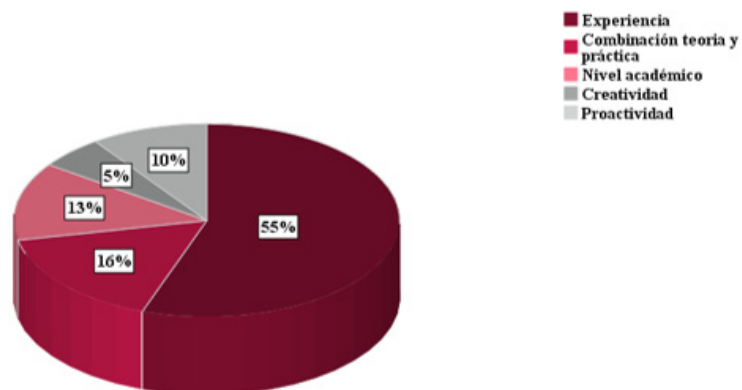
**Figura 9. Requisito que debe cumplir un Administrador de Empresas para el cargo de Gerente general**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se aprecia que la experiencia posee una puntuación del 65%, siendo el requisito más apreciado en este aspecto.

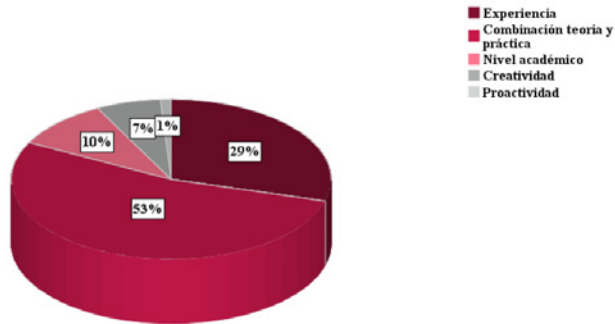
**Figura 10. Requisito para gerente comercial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se puede observar que la experiencia posee una puntuación del 55%, siendo la característica más apreciada.

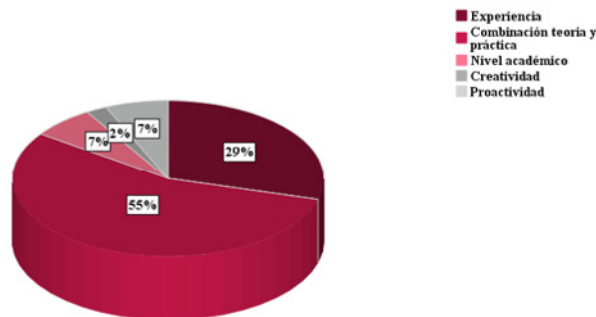
**Figura 11. Requisito para analista financiero**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

La variable experiencia posee un porcentaje bastante representativo del 53%.

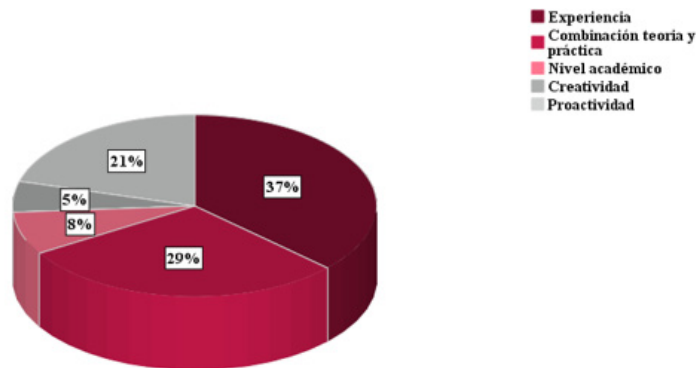
**Figura 12. Requisito para analista de producción**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Para el puesto de un analista de producción, la variable experiencia posee un porcentaje bastante representativo del 55%.

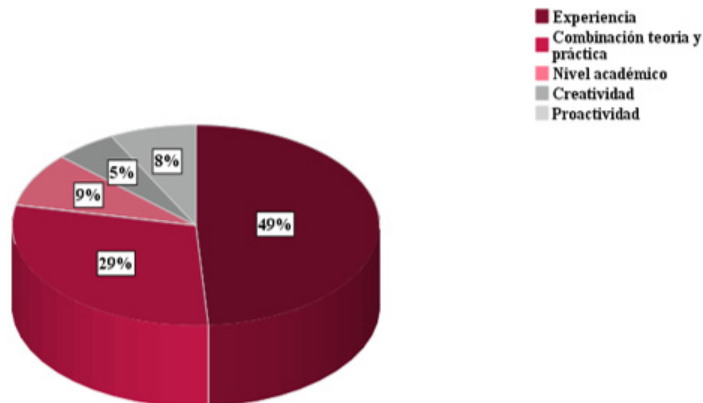
**Figura 13. Requisito para supervisor administrativo**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

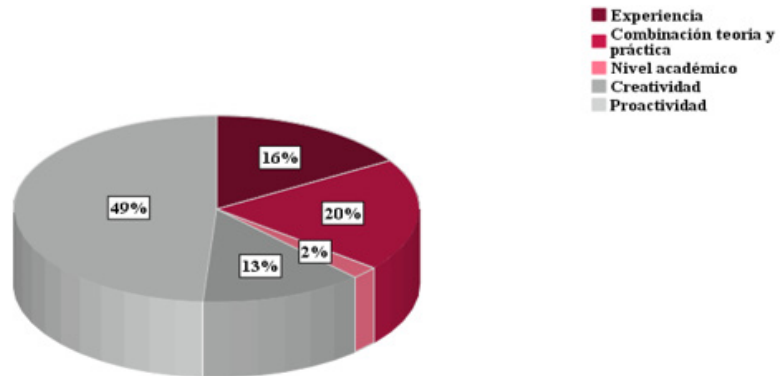
El 37% de los empresarios manifiestan que la experiencia es el aspecto más valorado para ejercer el cargo de supervisor administrativo, pero también es relevante mencionar el 29% que dieron a la combinación de teoría y práctica.

**Figura 14. Requisito para gerente de proyectos**



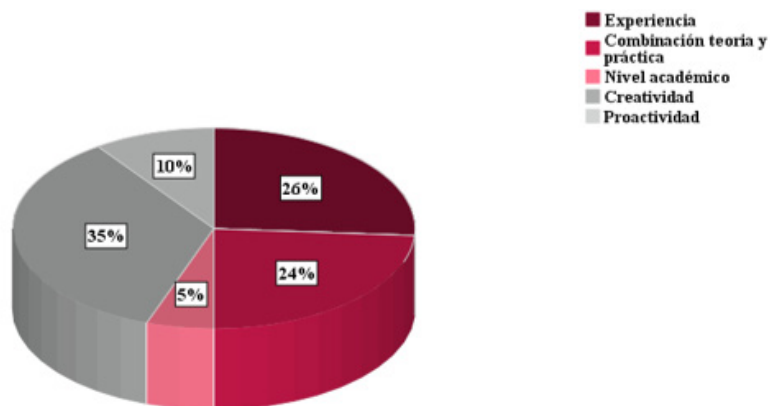
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el puesto de un gerente de proyectos como administrador de empresas la variable experiencia sigue prevaleciendo con porcentaje superior del 49%.

**Figura 15. Requisito para ejecutivo de ventas**

Fuente: Elaboración propia, 2022.

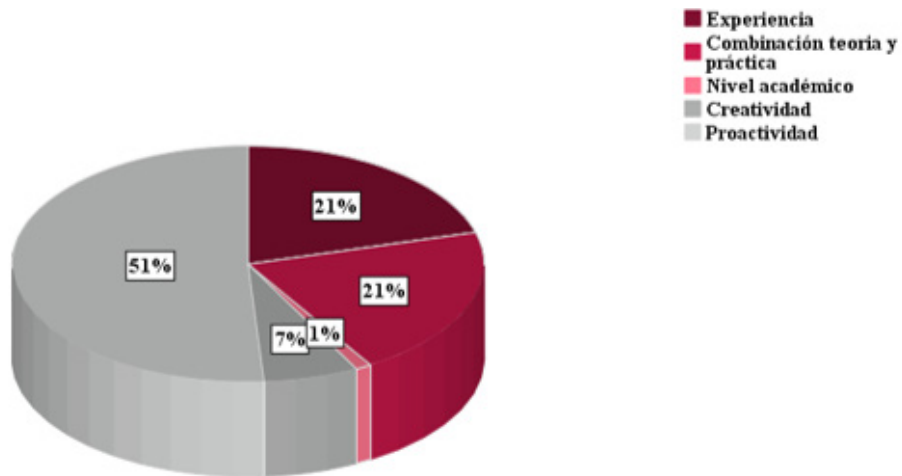
La variable que más valorada es la de proactividad con un puntaje del 49%, siendo un resultado coherente debido a las características que posee este cargo.

**Figura 16. Requisito para jefe de marketing**

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se aprecia que 35% de los empresarios opinan que la creatividad es el requisito más importante, para ejercer como jefe de marketing.

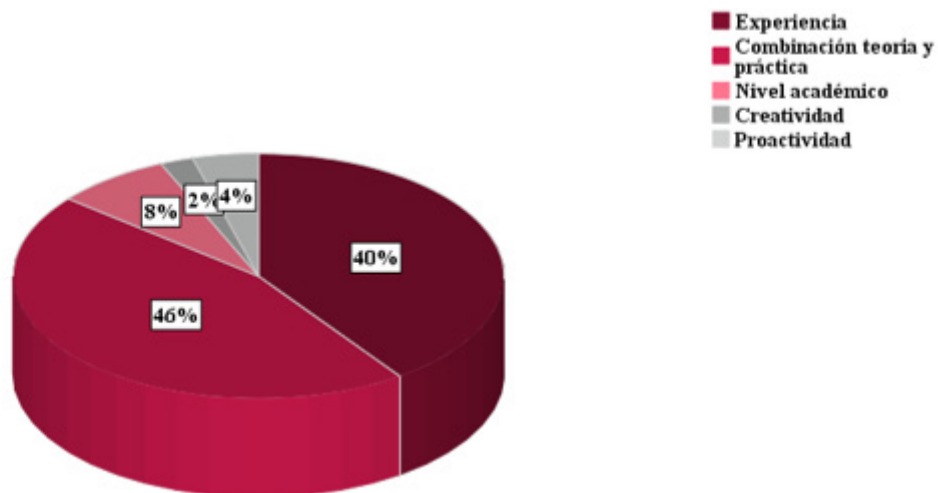
**Figura 17. Requisito para atención al cliente**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

El 51% de los empresarios opinan que la proactividad es el requisito más importante para ejercer como encargado de servicio al cliente.

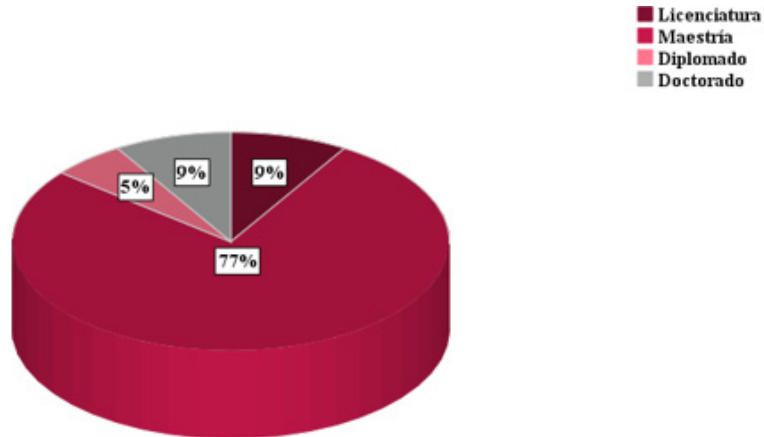
**Figura 18. Requisito para gerente de recursos humanos**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

El requisito más valorado es la combinación entre la teoría y la práctica representado por un 46% seguido por de la experiencia con un 40%.

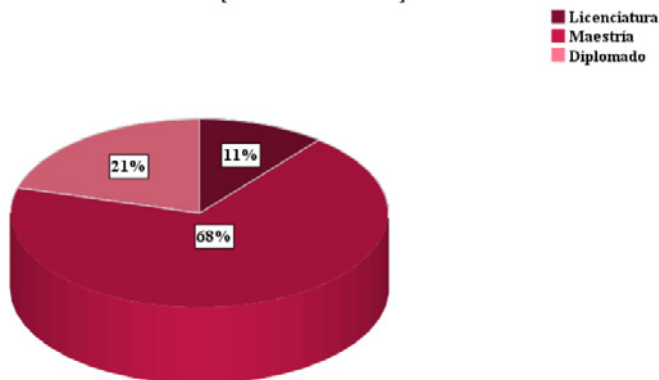
**Figura 19. Grado académico para gerente general**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se puede observar que la variable licenciatura posee un 77%, lo que demuestra que es la mínima exigencia para un profesional que desee ejercer el cargo de gerente general.

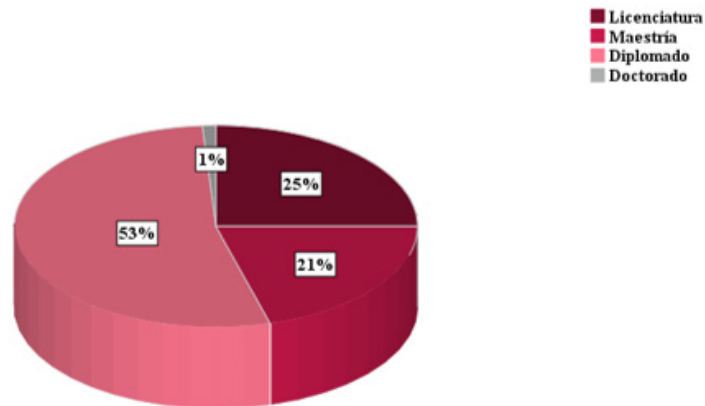
**Figura 20. Grado académico para gerencia comercial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, según el puesto de Gerente Comercial, se puede observar que el primer carácter denominado licenciatura posee una puntuación del 68%.

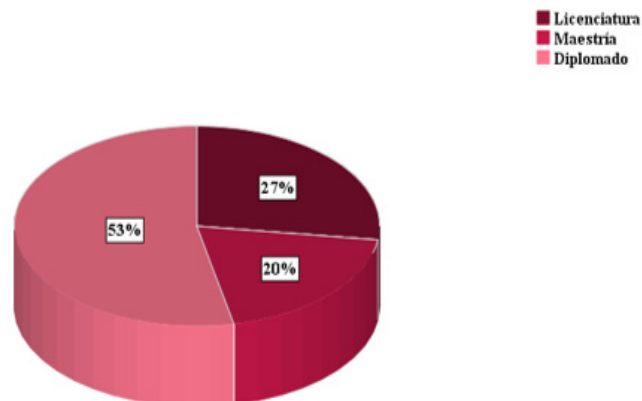
**Figura 21. Grado académico para analista financiero**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Según el puesto de un analista financiero, la variable diplomada posee un porcentaje bastante representativo, siendo del 53%.

**Figura 22. Grado académico para analista de producción**

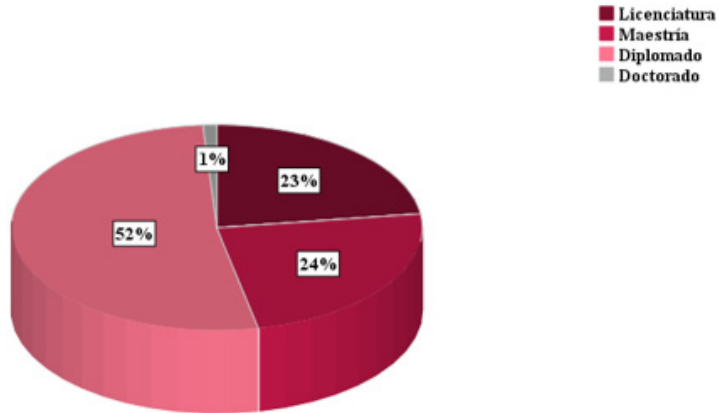


**Fuente: Elaboración propia, 2022.**



El puesto de un analista de producción demuestra que la variable Diplomado posee un porcentaje bastante representativo del 53%.

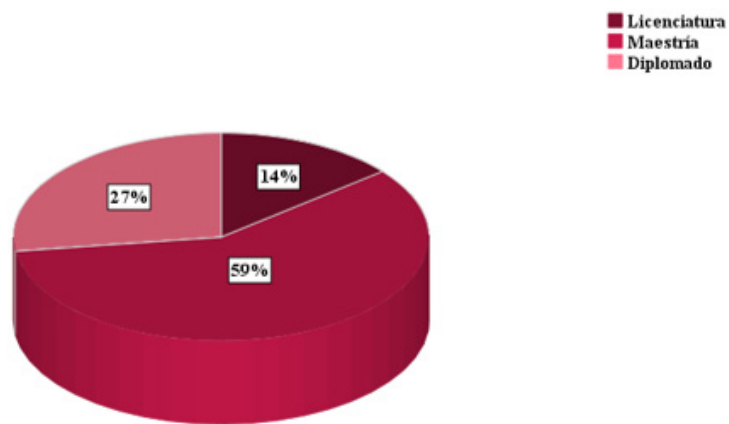
**Figura 23. Grado académico para supervisor administrativo**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 52% de los empresarios seleccionaron a la variable Diplomado como requisito académico mínimo que debe tener el profesional para poder ejercer el cargo en discusión.

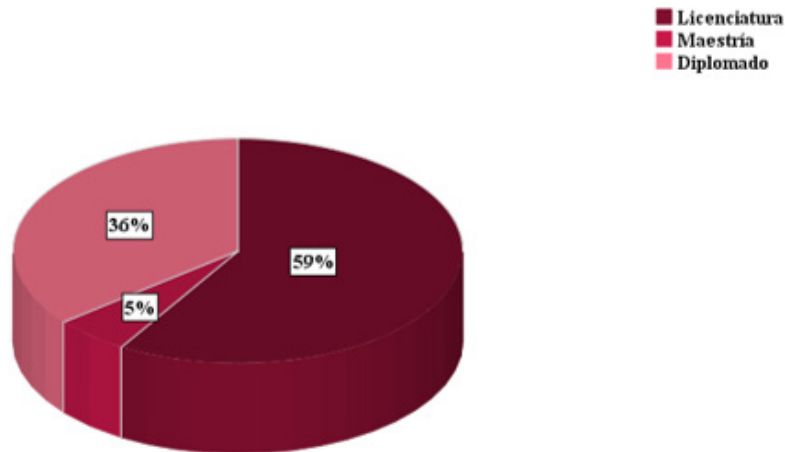
**Figura 24. Grado académico para gerente de proyectos**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 59% de los empresarios encuestados manifiestan que el grado de maestría es el requisito más indicado para ejercer el cargo de gerente de proyectos.

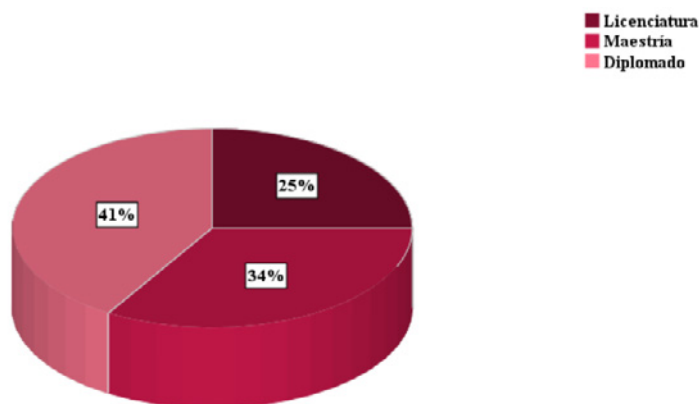
**Figura 25. Grado académico para ejecutivo de ventas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 59% de los empresarios que participaron de la investigación opinan que el requisito para ejercer como ejecutivo de ventas es la licenciatura y un 36% el diplomado.

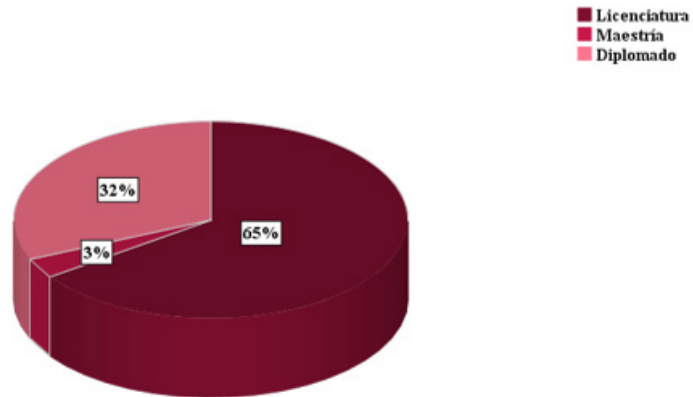
**Figura 26. Grado académico para jefe de marketing**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 41% de los empresarios opina que el requisito más importante para ejercer como jefe de marketing es el diplomado.

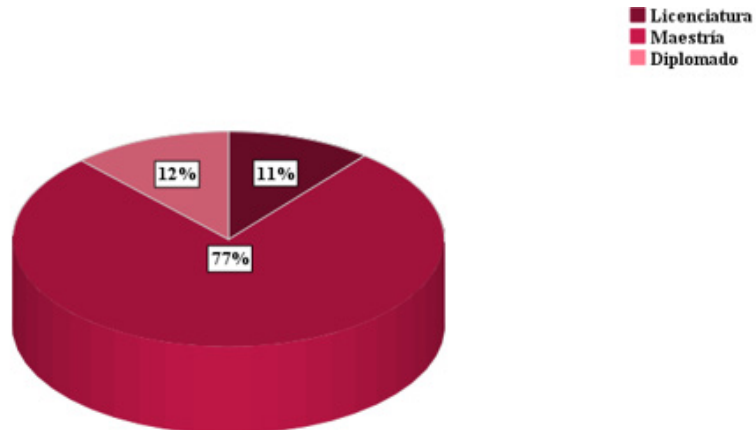
**Figura 27. Grado académico para atención al cliente**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se observa que el 65% de los empresarios opinan que el grado académico sugerido para ejercer como encargado de atención al cliente es licenciatura y un 32% sugirió el diplomado.

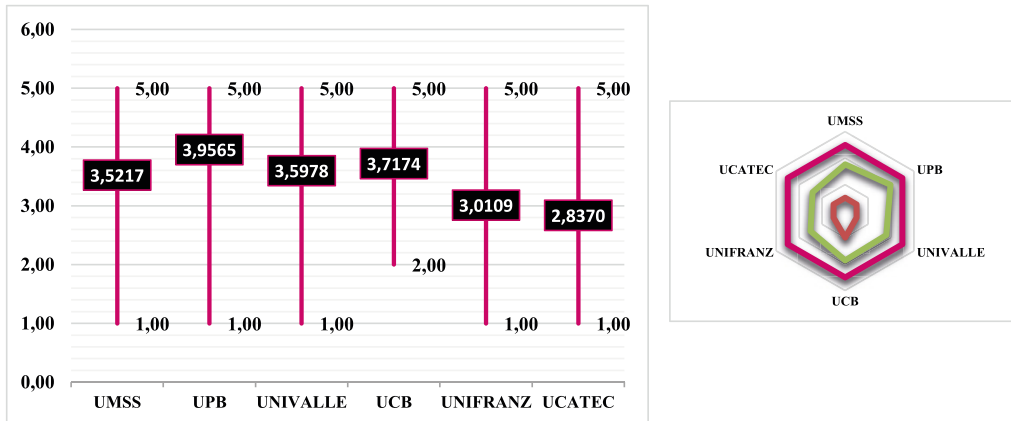
**Figura 28. Grado académico para gerente de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 77% de la población encuestada opina que el grado académico para ejercer como gerente de recursos humanos es la maestría.

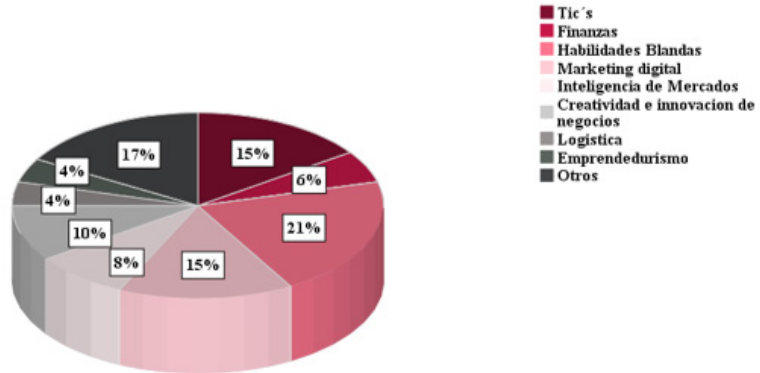
**Figura 29. Desempeño de los Administradores de Empresa según universidad**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se observa que los empresarios le dan el primer lugar en desempeño a los administradores de empresas de la Universidad Privada Boliviana, en segundo lugar, a la Universidad Católica Boliviana y en tercer lugar a Universidad Privada del Valle.

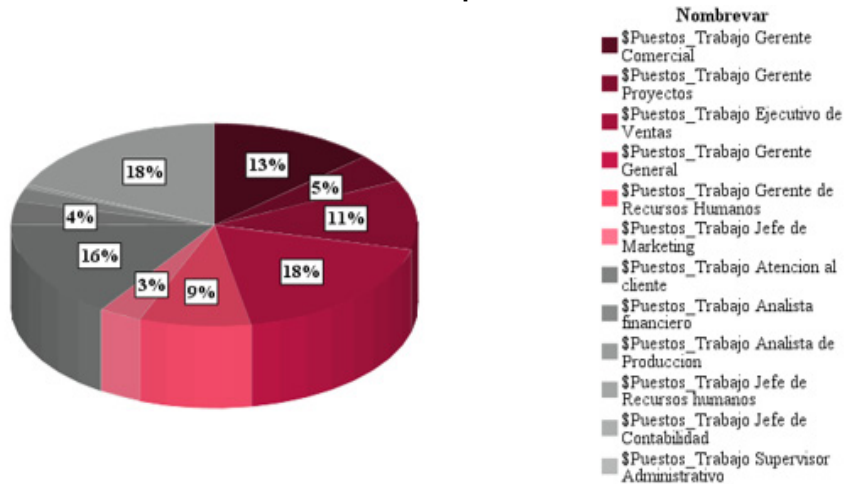
**Figura 30. Contenidos sugeridos para que un Administrador de Empresas afronte los nuevos retos empresariales**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las habilidades blandas han sido las competencias más sugeridas con un 21%, seguidas de las Tic's con 15% y el marketing digital con 15% también.

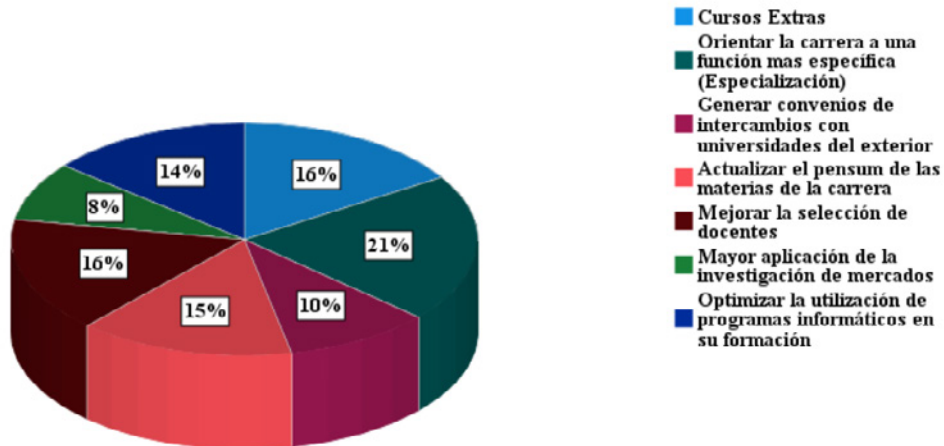
**Figura 31. Puestos de trabajo más solicitados por los profesionales de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los puestos más solicitados por los Administradores de Empresas son: 18% gerente general, 18% supervisor administrativo, 16% servicio al cliente, 13% gerente comercial, entre otros.

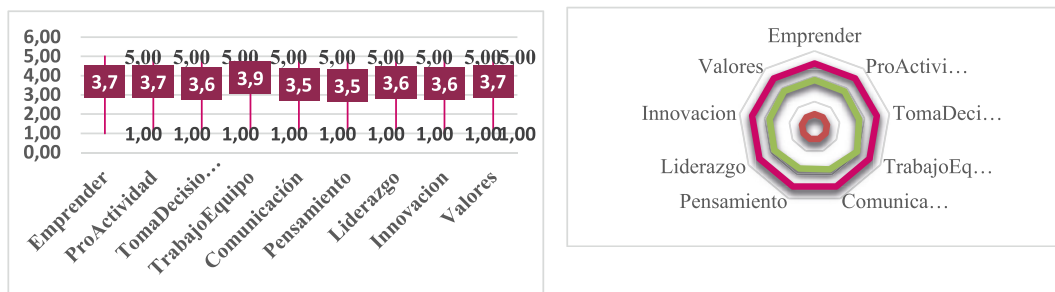
**Figura 32. Sugerecias que recomendaría implementar en la carrera de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En primera instancia se tiene que el 21% de los encuestados sugiere que la carrera se oriente a una función más específica y hace referencia a que debería haber una especialización. El 16% sugiere cursos extras, una porción igual sugiere mejorar la selección de docentes, un 15% propone la actualización del pensum de las materias de la carrera entre otras.

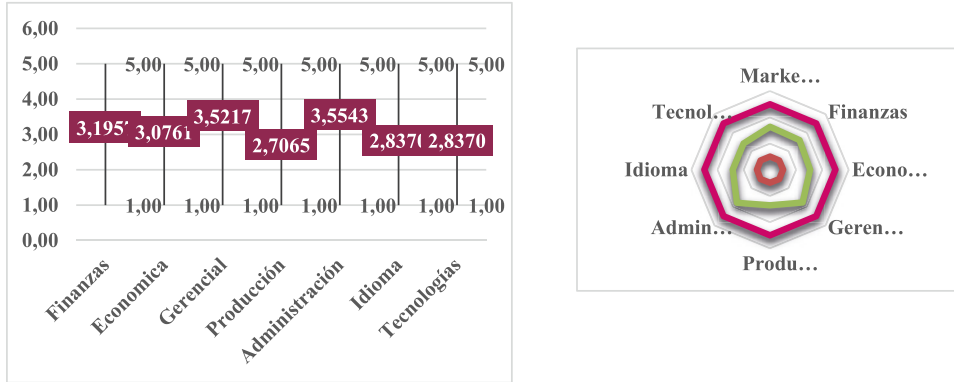
**Figura 33. Satisfacción de los empresarios con las habilidades de los administradores de empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar la habilidad blanda que da mayor satisfacción a los empresarios es el trabajo en equipo, seguida de valores, emprendimiento, proactividad, entre otras.

**Figura 34. Satisfacción de los empresarios con el nivel de los administradores de empresas en áreas especializadas**



Se observa que la satisfacción respecto al nivel de especialización de los Administradores de Empresas se centra en la administración, gerencia y finanzas.

#### 4. CONCLUSIONES

- El estudio permitió identificar de manera general las competencias que más se destacan en los Administradores de Empresas que son: El liderazgo, conocimiento de mercado y la proactividad.
- Los cargos gerenciales y analíticos como: Gerencias generales, comerciales, recursos humanos, producción, planificación, finanzas exigen como requisito indispensable la experiencia (50%).
- En lo que corresponde a habilidades blandas se pudo constatar que en los cargos como ejecutivo de ventas y atención al cliente se sugiere la proactividad, por otro lado, en cargos referentes al área de marketing el 40% de los entrevistados pide creatividad. Las habilidades blandas han sido las competencias más sugeridas (21%), seguidas de las Tic's (15%) y el marketing digital (15%).
- En lo concerniente a habilidades duras la formación académica que se exige a un administrador de empresas en las áreas gerenciales como: Comercial, recursos humanos, finanzas, producción, planificación, entre otras, se solicita el grado de magister (77%), en contraparte en el área comercial a nivel de ejecutivos de ventas y servicio al cliente el grado académico requerido es la licenciatura (73%). Por otro lado, para áreas más específicas como analistas de finanzas, producción, jefes de marketing y supervisores de múltiples áreas el requisito exigido es el diplomado (50%)

- Referente al desempeño se constata que los Administradores de Empresas mejor calificados han sido los graduados de la Universidad Privada Boliviana sede Cochabamba, que la mayor satisfacción respecto al nivel de especialización se centra en las áreas de administración, gerencia y finanzas y que los puestos más solicitados son: Gerente general, supervisor administrativo, servicio al cliente, gerente comercial entre otros.
- El empresariado sugiere que los aspectos relevantes que contribuirían a futuro a fortalecer tanto las habilidades blandas, duras y el desempeño se concentran en que la carrera de Administración de Empresas tenga especializaciones, cursos extras, mejore el proceso de selección de docentes y actualice continuamente el pensum.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tobón, S., (2012). Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional. México. Instituto Cife.
2. Armstrong, G., Kotler, P., Zepeda, A. M., Pérez, M. D. P. C., Arroyo, J. C., & Milling, H. A. (2013). Fundamentos de marketing.
3. ASCOLFA Asociación Colombiana de Facultades de Administración. Las competencias de los administradores en Colombia a la Luz del Proyecto Tuning América Latina. 2008-2010. (2010)
4. Babbie, E. (2010). The practice of social research. Belmont, Calif: Wadsworth Cengage.
5. Clarke, A., Friese, C. & Washburn, R. (2015). Situational analysis in practice: mapping research with grounded theory. Walnut Creek, California: Left Coast Press.
6. David, F. & David, F. (2017). Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Diaz, M. (2018). Análisis de contexto en organizaciones educativas. CEREMBS. <https://www.cerembs.co/blog/analisis-de-contexto-en-organizaciones-educativas>
8. Hair, J. (2019). Multivariate data analysis. Andover, Hampshire: Cengage.
9. Escobar, M.E., Lineamientos para solicitud, otorgamiento y renovación de registro calificado. Programas de pregrado y posgrado (en la web: [http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-338177\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-338177_archivo_pdf.pdf), acceso: 2 de abril 2016), Ministerio de Educación Nacional (2013)
10. Fundación Autapo. (2008). Formación Basada en Competencias en la Universidad Boliviana. Equipo Técnico del Programa Educación Superior.
11. Irigoyen, Juan José, Jiménez, Miriam Yerith, & Acuña, Karla Fabiola. (2011). Competencias y educación superior. Revista mexicana de investigación educativa, 16(48), 243-266. Recuperado en 19 de marzo de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662011000100011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662011000100011&lng=es&tlng=es).
12. Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México D.F: Pearson Educación.
13. Malhotra, N. & Ayala, L. (2016). Investigación de mercados: conceptos esenciales. México D.F: Pearson Educación de México.
14. Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del entorno. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
15. Martínez, C. (2012). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones.

16. Mejía, E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
17. Porter, M. (2009). Ventajas competitivas. México: Mc Graw Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
18. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
19. Ruiz, R. (2021). Estudio de contexto para la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada del Valle sede Cochabamba.
20. Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. McGrawHill.
21. Tuning America Latina. (2007). "Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina"
22. Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). Using multivariate statistics. Boston: Pearson Education.
23. Technology, C. f. (2014). MOOC Production Guidelines at the University of British Columbia.