



Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. (Demand for workers with soft skills and level of employability of university graduates)

Cristina Isabel Laines-Alamina¹; Ivonne Janette Silva-Almanza² y Valeria Estrella-Morales³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo Leon – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), cristina.laineslm@uanl.edu.mx , <https://orcid.org/0000-0002-5300-3526>

² Universidad Autónoma de Nuevo Leon – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), Ivonne.silvaa@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2510-735X>

³ Universidad Autónoma de Nuevo Leon – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), valeria.estrellam@uanl.edu.mx

Información revisada por pares

Fecha de recepción: 30 de Marzo 2023

Fecha de aceptación: 24 de Mayo 2023

Fecha de publicación en línea: 31 de Enero 2024

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.1-423>

Resumen

Derivado de los cambios disruptivos originados por los originados por el COVID19, las organizaciones requieren de perfiles profesionales actualizados, seres humanos resilientes, capaces de adaptarse a los nuevos entornos y con capacidades específicas para desarrollar las nuevas tareas asignadas. A través de este artículo se realizó una investigación descriptiva a través de revisión literaria. Lo anterior a fin de subsanar el objetivo del presente escrito que es, determinar el incremento de la demanda de trabajadores soft skills (habilidades blandas), y su nivel de empleabilidad de los egresados universitarios. Tras realizar la investigación pertinente se pudo llegar a los resultados donde se concluyó la importancia de las habilidades blandas en el desarrollo educativo debido a que es un punto clave en la empleabilidad de personal dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Habilidades blandas, empleabilidad, egresados, educación superior.

Código JEL: M12, M54, I21

Abstract

Derived from the disruptive changes originated by COVID19, organizations require updated professional profiles, resilient human beings, capable of adapting to new environments and with specific capabilities to develop the new tasks assigned. Through this article, descriptive research was carried out by means of a literature review. This was done in order to meet the objective of this paper, which is to determine the increase in the demand for soft skills workers and their level of employability of university graduates. After conducting the pertinent research, it was possible to reach the results where it was concluded the importance of soft skills in educational development because it is a key point in the employability of personnel within organizations.

Key words: Soft skills, employability, graduates, higher education.

JEL Codes: M12, M54, I21

Introducción

En el entorno actual del mundo laboral las organizaciones buscan cada día más requisitos que hagan sobresalir a su capital humano y tras distintas crisis como lo fue el COVID-19, se han valorado y brindado mayor valor a las competencias socioemocionales y sociales sobre la parte técnica. Un claro ejemplo de esto es la habilidad de la adaptación al cambio como ocurrió debido al confinamiento donde la mayoría de las empresas migraron hacia la digitalización y su fuerza laboral tuvo que capacitarse y aprender al respecto.

El concepto de las habilidades blandas es un tema de impacto dentro de las empresas y por ende también tiene impacto en los trabajadores o individuos que conforman esa organización. Esto hace que se vuelvan un factor clave en la contratación de personal y pasen a ser un punto de formación para los egresados de las universidades.

De acuerdo con lo señalado por Ortega (2016), las habilidades blandas, también conocidas como soft skills, son consideradas habilidades no cognitivas, que se consideran a su vez actitudes y prácticas, que pueden afectar a los individuos en cuanto al enfoque de su aprendizaje y la interacción que lleva a cabo con el mundo que lo rodea. Los investigadores emplean una gran variedad de acepciones para describir los tipos de habilidades, siendo estas, competencias, habilidades socioemocionales, habilidades de carácter o consideras también rasgos de personalidad.

Es importante tener en cuenta que las habilidades determinadas como socioemocionales, se consideran transferibles y se pueden adquirir de diversas maneras (en la escuela, el trabajo, el hogar) y son relevantes para cualquier tipo de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que las habilidades socioemocionales, -también denominadas habilidades blandas, habilidades transferibles- son un amplio conjunto de habilidades que pueden adquirirse en diversos ambientes (escuela, trabajo, hogar, voluntariado) y son relevantes para cualquier tipo de trabajo.

Así mismo, se debe encontrar la relación que existe entre la realidad social y el entrenamiento que se debe tener para que los universitarios puedan desarrollar esas habilidades blandas y mejorar su desempeño laboral al momento de ingresar a una organización de tal manera que a lo largo de los últimos años y como consecuencia del acercamiento a los nuevos entornos sociales y pedagógicos, se ha determinado que el desarrollo, adquisición, entrenamiento y mejora de las habilidades blandas, en los estudiantes de nivel superior, debe considerarse un tema de interés primordial para las instituciones, ya que están directamente involucradas con el bienestar personal, la adaptación al entorno social y al contexto laboral (Raciti, et al., 2015).

Gracias a la cuarta revolución es que hemos visto el auge e impacto que han tenido las habilidades blandas las cuales se han visto más solicitadas en cada empleado, universitario, en la vida

cotidiana. De acuerdo con esto se determina que los profesionales que tiene mayor factibilidad de empleo son aquellos que tienen mayores habilidades de comunicación ya que son percibidos con mayor capacidad técnica.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en relación con el nivel de empleabilidad de los egresados universitarios?

Objetivo general

Determinar la importancia de las habilidades blandas de los trabajadores en relación al nivel de empleabilidad, de los egresados de nivel universitario.

Objetivos específicos

- Definir la importancia del desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes universitarios.
- Analizar la importancia de los componentes relacionados a las habilidades blandas para la demanda laboral.
- Identificar el impacto que tienen las habilidades blandas en la inserción laboral de los egresados universitarios.

Método

Para poder desarrollar esta investigación recabamos la información a partir de una *investigación descriptiva de índole cualitativo*, ya que lo que se pretende buscar es la lógica de la inducción para dar respuesta a la pregunta que motivó a este estudio, además de que se busca entender el fenómeno. La información presentada ha sido recabada de diversas fuentes de investigación, que aplican el método científico para sus publicaciones y que de manera descriptiva se presentan en este documento, de forma que reunimos datos, Google académico, Scielo y diferentes repositorios como de la UANL, UNAM y de la UMN; contando con diferentes materiales como artículos de investigación, ensayos, tesis y revistas científicas. La búsqueda de la información gira entorno a relaciones con las habilidades blandas y la empleabilidad, considerando factores que pudiesen ayudar al desarrollo de estas habilidades en el área de trabajo.

Además de que al recabar la información se clasificó en los temas en las que se centra la investigación, como los artículos relacionados con palabras clave como “habilidades blandas”, “empleabilidad”, “educación” y “laboral”

En esta búsqueda de información se han identificado 53 documentos que tenían potencial, y

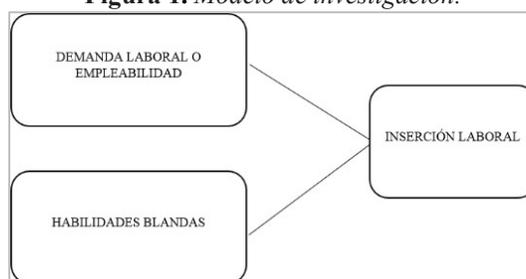
posterior a la revisión, se ha determinado evaluar y considerar, solamente 42 documentos seleccionados.

Dentro del apartado “Relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño en una organización” se recabó información de la misma manera con la finalidad de destacar lo que es la forma en que se enlazan las habilidades blandas dentro del trabajo; para ello se utilizó el Repositorio Institucional Continental que nos fue de gran ayuda para comprender de una mejor manera los conceptos y además comprender los resultados obtenidos por su método de investigación el cual fue descriptivo correlacional al hacer uso de la encuesta/cuestionario con la escala de Likert.

Mientras que en el apartado de “Influencia de las habilidades blandas para un mayor desempeño laboral” se pudieron definir las diversas contribuciones que tienen las habilidades blandas, dentro de un trabajo en equipo, pues influyen muchos aspectos como lo es la buena comunicación, empatía y el liderazgo; en este caso se tomó en cuenta un sitio web de la Universidad Militar Nueva Granada que nos proporcionó un documento con dicha información. El autor de esta fuente en comparación a la anterior solo utilizó información relevante de otros autores, donde pudo comparar, analizar y dar respuesta a sus objetivos de investigación.

En el apartado de "¿Cómo se desarrollan las habilidades blandas?" Al igual que en otros apartados se utilizó la *investigación básica*. Toda la información que se puso en este apartado se buscó de manera meticulosa en distintos artículos encontrados en Google académico, pero al final solo uno convenció lo suficiente para poder usarlo como fuente y tomar la distinta información que pudimos encontrar en el mismo ya que era el que más llamaba la atención y el más interesante, la información de este artículo venía lo más desglosada que pudiera estar, por lo tanto, fue muy fácil encontrar lo que ocupamos para el trabajo.

Figura 1. Modelo de investigación.



Resultados

Previo a conocer las diversas definiciones y conceptos que se derivan de esta investigación sobre las habilidades blandas, es importante mencionar principalmente lo que es una habilidad como tal.

De acuerdo a lo indicado por la **Real Academia de la Lengua Española (2019)**, una habilidad

es una disposición hacia algo. Es una gracia y destreza para ejecutar una tarea con gracia y destreza. Dicho de otro modo, las personas tienen habilidades distintas, con destrezas que les sirven para conducirse por la vida de una manera más hábil y como consecuencia de ser más hábiles en algún tema o cosa en particular, pueden ser más competentes.

Partiendo de estos conceptos, a continuación, se presentará en orden cronológico y de manera más detallada, la óptica de diversos autores respecto a este concepto. Sin dejar de lado que las habilidades blandas; son un tema que es fundamental en todos los ámbitos de la vida, pero resalta principalmente en el laboral ya que es importante su evaluación para conocer el valor con el que cuenta la fuerza laboral de una organización. También es un punto clave para los reclutadores y entrevistadores de una empresa identificar las habilidades de los prospectos.

Por lo anterior mencionado es fundamental entender la importancia y trascendencia de las habilidades blandas como un punto clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que están involucradas en todas las situaciones que ocurren en el día a día de la vida laboral. Estas habilidades hacen que la empresa funcione de mejor manera por la calidad de su capital humano puedan ayudar en temas como la resolución de conflictos, como en otras temáticas y eso lo ha convertido en punto clave para la contratación de personal.

En el siglo XXI se valoran diferentes habilidades blandas que pueden ser aplicadas en el entorno, es importante mencionar que existen distintos tipos y cada una de ellas contribuye a una parte importante del desarrollo integral de un colaborador para las organizaciones. Al hablar de estas podemos representarlas como el modo en el que se tienen relaciones humanas y existe un desenvolvimiento entre ellas, persuadiendo a las personas que nos rodean para poder autorregularlas situaciones en las que se encuentre.

Tabla 1. *Definiciones de habilidades blandas*

| Variable | Definición | Autor |
|---------------------|--|---------------------------------------|
| Habilidades Blandas | Las habilidades blandas son el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. | (Maslow, 1987) |
| | Los trabajadores con habilidades claves, les resulta más accesible desarrollar destrezas específicas y de esa manera lograr mejores empleos y más altos salarios. | (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990). |
| | Señala que las habilidades blandas son fundamentales ya que se les reconoce por parte de los empleadores como: “diferenciador número uno” para aquellos que buscan aspirar a un tipo de puesto específico sin distinción de industria o profesión. | (Sutton 2002) |
| | Concuerdan en que las “habilidades blandas” son un conjunto de cualidades personales como: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a | (James y James 2004) |

los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera.

| | |
|--|------------------------------|
| Las soft skills son los atributos y/ cualidades a nivel personal o de compromiso de las personas que las distinguen de los demás, aun y cuando algunas puedan ser similar por la experiencia. | (Perreault 2004) |
| Se consideran como esencialmente interpersonales, no técnicas e intangibles, en la personalidad y determinan el grado de fuerza que un líder emplea para gestionar conflictos. | (Hewitt 2006) |
| Son las competencias y pueden ser clasificadas como: competencias blandas (características relacionadas con personalidad y de amplio alcance y duras) todo aquel cumulo de conocimientos prácticos y específicos para el desarrollo de las tareas. | (Alles, 2007) |
| Los formadores, poseen una alta responsabilidad que vincula al desarrollo de habilidades blandas, dado que en la etapa universitaria es donde se obtiene un mayor impacto en su adquisición. | (Schulz, 2008). |
| Se conocen también como una estrategia de amplio alcance para que las empresas a través de su desarrollo puedan mantener altos niveles de rendimiento y maximizar su ventaja competitiva. | (Glenn 2008) |
| Las habilidades blandas se definen como atributos personales, tales como el trabajo en equipo, comunicación eficaz, administración del tiempo y el aprecio por la diversidad, requeridas en todo tipo de industria. | (Leane B., y Bonnie J. 2010) |
| Las soft skills se desarrollan mediante la vinculación y participación del estudiante, con disposición a la práctica y abierto a la retroalimentación continua para pulir las habilidades. | Blaszczynski & Green, 2012). |
| Conjunto de habilidades – actividades que posee un individuo para adaptarse al entorno social, vinculado a un cumulo de posibilidades del entorno y desarrollo de nuevas competencias. | (Raciti, 2015) |
| Las soft skills tienen una naturaleza de carácter cognitivo, son influenciadas por la inteligencia que posee una persona y es un deber ser que las universidades, implementen y potencialicen el desarrollo de estas en sus estudiantes. | (Immatqul)2020 |

Al mismo tiempo las habilidades blandas son un tema que es fundamental en todos los ámbitos de la vida, pero resalta principalmente en el laboral ya que es importante su evaluación para conocer el valor con el que cuenta la fuerza laboral de una organización. También es un punto clave para los reclutadores y entrevistadores de una empresa identificar las habilidades de los prospectos.

Estas habilidades hacen la empresa funcione de mejor manera por la calidad de su capital humano puedan ayudar en temas como la resolución de conflictos, como en otras temáticas y eso lo ha convertido en punto clave para la contratación de personal.

En el siglo XXI se valoran diferentes habilidades blandas que pueden ser aplicadas en el entorno, es importante mencionar que existen distintos tipos y cada una de ellas contribuye a una parte importante del desarrollo integral de un colaborador para las organizaciones. Al hablar de éstas podemos representarlas como el modo en el que se tienen relaciones humanas y existe un

desenvolvimiento entre ellas, persuadiendo a las personas que nos rodean para poder autorregular las situaciones en las que se encuentre.

El primer tipo de habilidad blanda a mencionar es el pensamiento crítico que es definido según Paul y Elder (2005, p. 7), como “el proceso de análisis y evaluación del pensamiento, con el fin de mejorarlo”. De forma que se tiene un aprovechamiento de este para contar con un control según el contexto en el que se encuentre y las medidas que sean necesarias para mejorarlo. Por otro lado, la inteligencia emocional también se encuentra en este rubro y según el autor Bar-On en 1997, la define, como el cúmulo de habilidades o competencias a nivel personal, emocional y social, que impactan en la capacidad de adaptación al entorno y la manera en la que se afrontan las demandas y requerimiento del mundo actual.

Actualmente, la inteligencia emocional juega un papel muy importante debido a la creciente integración de la economía en el mundo, de forma que se requiere que las personas cuenten con habilidades blanda debido a las peticiones del entorno tan cambiante; considerando las emociones de los individuos que nos rodean y cómo es fundamental considerar la repercusión de sus acciones.

Humberto Peña y Sabina Villón (2018), describen a la motivación laboral, como: “La consecuencia de la interrelación del individuo y el estímulo, que se da en la organización a fin de crear elementos que motiven, persuadan e incentiven a los empleados para alcanzar las metas trazadas”. Es decir, al comprender que los empleados cuentan con necesidades que desean satisfacer, se puede emplear la motivación mediante la resolución de aquellas ausencias de necesidades que sufren los trabajadores. De forma que la motivación es un factor que es capaz de crear elementos que incentiven a que el empleado pueda trabajar de forma efectiva, ya que es un estímulo que ayuda a que los empleados se sientan autor realizados, de forma que tanto la empresa como el empleado puedan lograr su objetivo.

Al estar considerando el logro de objetivos en una organización, el modo en el que se trabaja en equipo también es una de las habilidades con las que se debe de contar. el trabajo en equipo de la siguiente manera: “El conjunto de personas que cooperan de forma sistemática en un lugar para lograr un resultado en común”. Por ende, el trabajo en equipo, no solo se enfoca en trabajar juntos, sino que es como se aplican los roles y funciones como integrante de dicho equipo.

El trabajo en equipo va enfocado en cómo nuestra personalidad es determinante ante las aptitudes que se tienen trabajando con más personas, de modo que cada uno de los integrantes es capaz de relacionarse entre el equipo de trabajo y cuenta con habilidades para solucionar conflictos y lograr los objetivos definidos de manera eficaz. Esto se vuelve clave para los reclutadores ya que hoy en día se busca la creación de equipos de trabajo eficaces y completos para elevar la eficiencia de la empresa.

Al estar trabajando en una organización, se forman equipos de trabajo como se mencionó

anteriormente, de forma que la comunicación entre cada uno de los individuos es sumamente importante, debido a que el transmitir mensajes puede ser la guía hacia las decisiones que se pueden tomar.

Tal como es indicado por Jorge Ballesteros (2021), “Los líderes deberían lograr identificar con precisión el resultado que quieren lograr y así, poder determinar los comportamientos, acciones y tareas que se requieren para llegar al resultado de forma natural y fluida”. Como mencionamos anteriormente es importante tener habilidades para trabajar en equipo, sin embargo, el asignar el papel de líder es fundamental para poder guiar al equipo de trabajo hacia una dirección, los objetivos de la empresa. Es importante hacer hincapié en que ser gerente y ser un líder son aspectos muy diferentes, ya que el líder reúne cada una de las habilidades mencionadas, de forma que acompaña al equipo de trabajo a l lograr los objetivos planteados, de forma que motive a su equipo para poder tener un buen resultado.

Así mismo, y como ha señalado L. Marín (1997), la comunicación es considerada como “el proceso mediante el cual, un conjunto de significados, adoptan la forma de un mensaje que es canalizado a una persona o a un grupo de ellas y el significado debe ser equivalente a los indicadores que intentaron transmitir”. Para la humanidad, la comunicación es una de las habilidades más significativas al ser una especie muy social, sin embargo, la comunicación organizacional va más allá de transmitir mensajes y que el receptor lo reciba como se espera. La comunicación organizacional se basa en poder comprender principalmente a las personas que nos rodean y tener empatía, debido a que la comunicación no solo se puede transmitir de un solo modo, sino que se transmite el mensaje según a la persona que vaya a recibirlo.

Por otro lado J. Díaz (2019), describe la adaptabilidad como: “La capacidad que tienen los individuos para adaptarse al cambio, permitiéndoles además evitar la reducción de eficacia o compromiso” es decir que estará relacionado con la capacidad de visualizar el cambio como una posibilidad de apreciar nuevas formas y adoptar nuevas doctrinas ante ciertas situaciones.

Este tema de la adaptabilidad se puso en práctica cuando inició la pandemia por Covid-19. Es un tema en el cual todos los trabajadores estaban realmente acostumbrados a acudir a su lugar de trabajo, realizar sus actividades diarias y a su vez, poder convivir con sus demás compañeros, las empresas como tal, tuvieron que realizar algunas inversiones en cuanto a sus tecnologías para poder seguir trabajando desde cas, poder seguir generando ingresos y que su empresa no fuera a quebrar, todo esto está relacionado con el tema de la adaptabilidad, es importante estar dispuestos a generar cambios para que sea más sencillo adaptarse a cualquier situación que se pueda presentar.

Otro tipo de habilidad blanda que es importante para las organizaciones es la gestión del tiempo, la cual según B. Claessens, Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007) “se relaciona con una planificación de conductas, como programar metas, actividades, priorizarlas mediante listas de tareas, agrupándolas, teniendo como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevando un seguimiento de las

conductas que tendrán como objetivo observar el uso del tiempo en su realización”.

Esta gestión del tiempo realmente es la clave del éxito para todos los aspectos de la vida, pero en este caso en una organización es fundamental porque ayuda a que disminuya el porcentaje de estrés en los trabajadores y/o directivos, esto es a raíz de que con la gestión del tiempo se pueden planificar y organizar las actividades que tienen previstas para un periodo de tiempo determinado, además que les permite poder tener un control sobre las actividades o metas que pueden llegar a tener, y no solo estar haciendo las cosas porque sí, todo debe de tener un propósito y con la gestión de tiempo ese propósito se cumple de manera más rápida y con menos esfuerzo.

Además de las habilidades que ya han sido mencionadas, también es importante hacer referencia en el tema de la resolución de conflictos, que es un aspecto en el que se necesita trabajar constantemente, es decir, para poder tener la habilidad de resolver un conflicto, es impredecible ser autónomo, tener desarrollada la habilidad de escuchar a las demás personas, ser proactivo, entre muchas otras cosas que se relacionan con esta cuestión, sin dejar de lado que esto se presente diariamente en la escuela, en el hogar, y por supuesto en la organización, es por ello que el tener esta habilidad de resolución de conflictos es fundamental para el personal de la empresa.

Además de las habilidades blandas ya mencionadas también hay que mencionar el positivismo, conceptualizado como una filosofía cuyos principios fundamentales son las cosas mismas, es una cosmovisión moderna basada en las ciencias naturales. El positivismo jurídico el cual nació y que se desarrolló en el siglo XIX como producto de fundamentos anteriores epistemológicos del saber jurídico. Utiliza estos enfoques interpretativos, gramaticales, históricos y lógicos, lo que permite el positivismo legal y representacional.

Esto se vuelve clave para el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, así como para las personas que buscan convertirse en líderes. Se afirma que entonces el conocimiento proviene de lo que se observa, que es objetivo, desde una perspectiva en la cual los fenómenos son factibles de medición y conteo, por tanto, pueden ser investigados y contribuir a la ciencia. (Guaman Chacha, et al., 2020). Es una característica mental, la cual permite a una persona pensar sin tener barreras mentales, lo que da como resultado enfoques originales e innovadores para dar frente a las cosas. (Bono, 1994).

Una de las habilidades más solicitadas es por las organizaciones es la resolución de conflictos, esto debido a que los problemas se presentan diario en la vida laboral y que sus colaboradores sepan cómo actuar facilita la operación. Determina un método de resolución de problemas. Cuando surgen problemas nuevos o viejos que no podemos resolver con respuestas conocidas entra el pensamiento creativo, hace evidente la necesidad de pensar diferente, de reinventar, de redefinir, de crear soluciones nuevas y originales. La creatividad es la habilidad universal e innata que cada uno de nosotros posee en mayor o menor grado, y es una cualidad necesaria para el desarrollo de cualquier actividad artística o

científica.

Cada día el adquirir habilidades como las anteriormente mencionadas se vuelve clave para los individuos que buscan ingresar a la fuerza laboral, situaciones como la pandemia nos han enseñado que las situaciones son volátiles y las organizaciones tienen que estar preparadas para todo.

Según lo comentado por la Fundación Carnegie, la cual realizó un estudio que permitió establecer un cambio de perspectiva en el enfoque con respecto del 23 proceso de transformación constante por el que atraviesa la sociedad con el pasar de los años. En estas variaciones que se presentan con naturalidad en los círculos sociales de interacción cotidiana, como el trabajo y el hogar. En lo que lleva del siglo XXI, las empresas han logrado expresar, de manera paulatina, el interés por un personal que se encuentre en capacidad total de manejar conflictos, de hacer fácil el uso de la crítica e iniciativa, el estar predispuesto al trabajo en grupo, de hacer uso de una comunicación asertiva y además efectiva, de manera que se alimente constantemente de la motivación a nivel individual como el resto del grupo corporativo. (Javier, et al., 2020).

Figura 2. Brecha laboral: déficit de empleo en México en dos años de pandemia. en México 2022



Fuente: Encuesta Nacional de Egresados 2022, UVM. El Economista.

La búsqueda de las empresas para contratar a capital humano con las competencias anteriormente mencionadas no lleva a otro concepto clave para la investigación que es la empleabilidad. Este concepto se basa en la capacidad de una persona en obtener y mantener un trabajo y va de la mano con las habilidades blandas pues éstas integran la parte de mantener. A continuación, se presentará una lista de conceptos que en orden cronológico de la evolución del concepto a lo largo de los años.

Tabla 2. *Definiciones de empleabilidad*

| Variable | Definición | Autor |
|-----------------|---|---|
| Empleabilidad | De manera histórica ese constructo ha sido utilizado desde la economía para separar los “aptos” de los “ineptos” teniendo como referencia al individuo de manera particular y en una relación de manera explicativa entre el desempleo, dispositivos de formación y estrategias individuales. | (Hirata, 1987) |
| | De manera general, la empleabilidad es entendida como una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado del trabajo. | (Casali 1997) |
| | Por su parte, se concibe a la empleabilidad como una forma de mediación de las relaciones entre el patrón y el empleado, sustituyendo el paradigma de “dar y recibir” | (Case 1997) |
| | La empleabilidad refiere fundamentalmente a la habilidad de “ser empleado” y puntualiza a tres elementos: obtener un empleo inicial, la habilidad para mantenerlo y la habilidad para movilizarse a otros empleos. | (Finn 2000) |
| | Concluye que la empleabilidad es un concepto que se utiliza en diferentes contextos y por lo tanto es multidimensional en el sentido de la operación relacionada con la obtención y preparación de un trabajo. | (Lees 2002) |
| | La empleabilidad está asociada a las características individuales procurando la adaptación al trabajo. En el sentido de que este concepto liga a una “colección de características individuales que energizan y dirigen al individuo a través de una identidad de carrera individual” | (Fugate y Ashforth 2003) |
| | Este afirma que la empleabilidad no se liga solamente a la consecución de un empleado, sino que contempla también la vinculación a cualquier modalidad de trabajo, sea asalariado o no y, como tal, se convierte en un reflejo de la situación contemporánea del trabajo. | (Bruttin 2003) |
| | El término empleabilidad refiere a “las competencias y cualificaciones que transfieren y además demuestran la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presentan como miras a encontrar y además conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y tratar de adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo” | (Organización Internacional del Trabajo 2004) |

Por tanto, la empleabilidad ofrece referencias para explicar la movilidad entre el empleo y desempleo, como criterio y práctica de selección, de continuidad y de un despido del trabajo; así como también a un instrumento de Gestión de Recursos Humanos.

(Enríquez & Rentería, 2007)

Como portador de tales posibilidades, el constructor de empleabilidad enriqueció el camino de las estrategias más que el de los conocimientos técnicos sobre el individuo. Y es aquí donde radica la importancia de identificarla.

(Sáez y Torres 2007)

Plantean estos, que la empleabilidad es un término que se ha puesto de moda” y desde el cual se han descrito competencias y razones que pueden justificarse por medio de una causa de empleo y desempleo. Y que son el resultado de una educación y de una formación de alta calidad.

(Conferencia Internacional del Trabajo 2009)

La empleabilidad es corrientemente definida como la capacidad relativa del individuo para obtener un empleo teniendo en consideración una interacción entre sus características personales y de mercado laboral.

(Lantarón, 2014).

Es importante la introducción de este concepto en la vida de los estudiantes universitarios que están cerca de egresar, ya que así pueden identificar cuáles son sus áreas de oportunidad y mantenerlos para lograr tener una mayor empleabilidad una vez ingresen a trabajar dentro de alguna organización. Afortunadamente dentro de la revisión bibliográfica pudimos identificar algunos artículos que ya habían llevado a cabo estudios que involucran estas 2 variables la empleabilidad y las habilidades blandas.

Para determinar las relaciones que hay entre las habilidades blandas y cuál es el nivel en el que los estudiantes al terminar su carrera universitaria trabajan se tomó en cuenta un estudio con diseño no experimental-transversal realizado por medio de un cuestionario virtual donde se les cuestionó su situación laboral, características individuales y preguntas relacionadas con sus habilidades blandas; el cual fue aplicado a una cantidad de los 877 alumnos egresados de una edad promedio de 24 años en cada una de las diversas carreras profesionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Dentro de este estudio esta segmentado en 3 partes; la primera corresponde a los estudiantes que egresaron y consiguieron un trabajo satisfactorio, es decir, que realmente trabajan en lo que se prepararon dentro de la carrera universitaria; la segunda parte establece a los subempleados, que hace referencia a los que estudiaron y al egresar consiguieron un trabajo, pero no tiene nada de relación

con su formación educativa; mientras que la última sección corresponde a “no empleado”, que se enfoca en aquellos estudiantes que terminaron su carrera y no trabajan, esto es en general ya que no se toma en cuenta si estas personas se encontraban buscando empleo o simplemente no lo hacían. (Sulca, 2022).

En el estudio resultó que las habilidades blandas fueron medidas mediante que es conocido como “modelo de los 5 factores” (Big five), y que se segmentó en apertura, estabilidad emocional, extroversión, amabilidad, y escrupulosidad. Para su análisis factorial fue necesario dividir en 5 dimensiones la Big Five; 1- “Big five: abierta sociable y con cambios de humor” (extroversión, escrupulosidad y apertura), 2- “Big five: amable, estable y relajado” (responsabilidad y amabilidad), 3- “Big five: introversión” (carga negativa), 4- “Big five: amabilidad”, y 5- “Big five: cerrado a la experiencia” (carga negativa). (Sulca, 2022).

Por medio de la prueba Grit se intentó comprender la ambición del logro, superioridad o poder; la perseverancia del esfuerzo o la pasión por las metas a largo plazo incluyendo la consistencia del interés y el impulso para materializar el logro. (Sulca, 2022).

También se llegó a utilizar la famosa Escala de Likert que consiste en desarrollar preguntas a manera de que se pudiera medir de mejor manera a los encuestados conforme a sus opiniones y puntos de vista con un mayor grado de especificidad; este tipo de escala es utilizado con mayor frecuencia para medir caracteres como las reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. (Sulca, 2022).

Otro método utilizado fue el de Stepwise logistic regression y este permitió seleccionar las variables más significativas en cuanto a las estadísticas obtenidas en la recolección de datos de los anteriores métodos. (Sulca, 2022).

Conforme a la obtención de los datos una vez finalizados los estudios, se pudo determinar que entre mayor edad se tenga las posibilidades de encontrarse trabajando aumentan. Así mismo, una madre que tuvo una educación técnica o universitaria tiene mayor posibilidad de trabajar de los hijos.

También que los estudiantes egresados de carreras base como las Ciencias de la Salud y Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales tienen una posibilidad más grande de conseguir empleo. Mientras que haciendo énfasis en estas habilidades blandas se encontraron relaciones positivas entre la posibilidad de trabajar relaciones positivas entre la posibilidad de trabajar y las habilidades comunicativas; además de las habilidades de trabajo en equipo y de ambición reducen las posibilidades de trabajar. (Sulca, 2022).

Los resultados obtenidos muestran el papel de diferentes habilidades blandas en relación con la probabilidad de empleo y la tasa de empleo de los egresados de la Universidad Nacional Federico Villarreal. En términos de habilidades blandas, la perseverancia hace que sea menos probable que

esté subempleado; la ambición hace que sea menos probable que lo contraten y más probable que esté subempleado y, finalmente, la perseverancia hace que sea menos probable que esté subempleado y más probable que esté subempleado. (Sulca, 2022)

Por otro lado, habilidades como el liderazgo reducen la probabilidad de estar subempleado y aumentan la probabilidad de estar empleado; la resolución de problemas aumenta la probabilidad de estar subempleado y el trabajo en equipo reduce la probabilidad de estar subempleado. (Sulca, 2022)

En base a la situación que se vivió del Covid-19 en la cual se caracterizó de aislamiento social, se dice que las universidades tienen un papel importante que desempeñar en el desarrollo de las habilidades blandas. Aquellos que mantienen sistemas educativos tradicionales encontrarán extremadamente difícil transferir tales habilidades, a diferencia de aquellos cuyos sistemas educativos han sido actualizados para satisfacer las demandas del mercado laboral.

Hay que reconocer que estas habilidades son enseñadas actualmente por las universidades, y que se podría incrementar la empleabilidad de los egresados y así mejorar su índice de calidad educativa en el mediano plazo al desarrollar un currículo universitario basado en competencias o utilizar un programa de formación para los últimos años de su carrera universitaria. A pesar de los beneficios que los futuros empleados pueden obtener al desarrollar sus habilidades blandas durante su educación académica, el desarrollo de estas habilidades en la universidad sigue siendo bajo y los reclutadores esperan que los graduados no desarrollen estas habilidades durante su educación universitaria, lo que afecta su empleabilidad. Los resultados destacan la importancia de las habilidades blandas en el empleo y los tipos de empleo disponibles para los graduados universitarios. (Sulca, 2022).

Tras haber identificado esta relación se debe hablar de cómo se establecen ambos conceptos con la educación de los jóvenes a nivel superior. En la actualidad la educación tiene un gran reto, puesto a que posee un importante papel dentro de la sociedad, esta enorme responsabilidad implica el poder formar a personas que sean capaces de enfrentar la incertidumbre, la innovación, el uso de nuevas tecnologías y tengan sentido de adaptabilidad.

Estas capacidades o mejor dicho habilidades son conocidas como habilidades blandas las cuales dentro de nuestra vida cotidiana nos ayudan a mantener y reforzar nuestras relaciones interpersonales, y en el entorno laboral nos ofrecen el poder resolver y enfrentar inconvenientes para darles solución de manera correcta, así mismo nos ayuda a poder desarrollar proyectos de cualquier índole, sobre todo si se ve involucrado el liderazgo, también nos ayuda a mantener un buen clima laboral y favorece el crecimiento personal.

Las habilidades blandas no solo se desarrollan durante la edad media entre los 20 a 25 años o en la edad adulta, en donde por lo particular vemos que es más solícito adquirirlas, este aspecto se

desarrolla mucho antes de llegar al nivel superior de educación, se presenta desde las primeras etapas de vida de cada individuo. Desde la edad temprana podemos ver como los padres quienes se convierten en los principales protagonistas intervienen para que los niños desarrollen estas habilidades blandas, al enseñarles cómo es que a su edad pueden hacerles frente a problemas que pueden encontrar en el transcurso de su etapa de vida, el cómo poder socializar con más personas o niños de su edad, entre otras situaciones.

En la Figura No. 2 podemos observar la situación laboral de los egresados universitarios en México, durante el año 2022. Donde se puede apreciar el nivel de empleo actual, que ronda el 33.4% mientras que hay un repunte considerable en el resto de los grupos tales como, los empleados en el sector privado, que suman casi el 30.4%, esto derivado de una encuesta nacional de egresados publicada por el Economista.

Figura 2. Situación laboral de los egresados universitarios en México 2022



Fuente: Encuesta Nacional de Egresados 2022, UVM. El Economista.

De acuerdo con Espinoza y Gallegos, (2020) el ser humano no nace con habilidades descritas, sino con los comportamientos adquiridos desde la infancia, ya que en primera instancia son los padres los que enseñan a los hijos, luego en el centro de estudios y medios y la Universidad continúan con esta tarea de que las personas se puedan desarrollar, pero sin olvidar que la base se establece en el hogar. Los padres tienen un rol fundamental en la formación de sus hijos para que en el futuro puedan ser seres honorables.

Así mismo menciona Gómez (2019) que los padres en el hogar desempeñan un rol clave en este desarrollo durante los primeros años de vida, la escuela es la plataforma de aprendizaje para niños y jóvenes pero el escenario de trabajo es esencial para el desarrollo personal y profesional, es necesario considerar que en este se encontrarán más años en los que estarán insertos aproximadamente

dos terceras partes de la vida y en la que tendrán que sortear dificultades tanto técnicas como emocionales y estas últimas tal vez en las escuelas no se han adquirido.

Las escuelas en la actualidad tratan de asumir el reto de la construcción de la sociedad, por lo que deben de tener un interés especial para que los niños, adolescentes y universitarios practiquen las habilidades blandas como parte esencial de su formación integral, es decir que el estilo educativo solo se base en aspectos memorísticos o de repetición, si no que se busque el desarrollo de sus habilidades y características que los hace únicos.

En las investigaciones de Espinoza y Gallegos, (2020) menciona que es necesario elevar la calidad de la educación, mejorar la pertinencia de los programas y generar sistemas de información sobre las habilidades disponibles es importante. Articular los sistemas educativos y de formación profesional en una concepción que haga realidad la idea de educación y desarrollo de competencias a lo largo de toda la vida. Los programas educativos y los de formación para el trabajo deben tener una base de competencias socioemocionales (blandas) que preparen para la vida y el trabajo (Vargas & Carzoglio, 2017)

El reto de las instituciones educativas ahora se encuentran en preparar a los estudiantes en competencias blandas que serán necesarias para el momento en el que se insertarán al campo laboral considerando que los empleos cada vez se presentan en escenarios con más retos debido a los cambios en la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas, considerando que la velocidad de los avances no tienen precedente en la historia, pero que están interfiriendo como una realidad en casi todas las industrias de todos los países. Es por tanto importante apoyar a los numerosos trabajadores de la fuerza laboral a encontrar buenos empleos y seguir actualizando sus habilidades lo más tempranamente posible. (Gómez, 2021).

Discusión

Presentando nuestra hipótesis sobre cuán grande es la demanda de los trabajadores con habilidades blandas y en un nivel de empleabilidad en los egresados universitarios encontramos que estas habilidades son altamente requeridas, no es solo un punto en una checklist que se puede o no cumplir, en la actualidad vemos que esto va más allá, las habilidades blandas se han convertido en un requisito que toda empresa busca que tengan sus prospectos.

De acuerdo con (Espinoza & Gallegos, 2020) Los empleadores mencionan que dentro de estas dificultades para encontrar al trabajador idóneo, está la falta de profesionales integrales, capaces de tener excelentes relaciones interpersonales, con dominio de idiomas, liderazgo y competencias para el trabajo en equipo; lo que ha provocado que exista una crisis de empleabilidad.

A pesar que en la actualidad existe una gran oferta laboral, las empresas no consiguen tener al

empleado cuyas habilidades sean destacables de los demás candidatos presentados con anterioridad; lo que las empresas buscan es que los trabajadores tengan un mayor nivel de adaptabilidad a los cambios, orientación al logro y sobre todo tolerancia a la frustración o bien el trabajo bajo presión, y aunque los prospectos egresados cuentan con un grado o posgrado académico aun así es difícil encontrar a aquel trabajador con las habilidades deseadas.

Según (Manpower Group, 2018) El 27% de empresarios afirman que los candidatos carecen de habilidades técnicas o de las competencias sociales que necesitan. A nivel mundial, más de la mitad (56%) de los empresarios indican que las habilidades de comunicación, oral y escrita, son las fortalezas humanas que más valoran, seguidas de la colaboración y la resolución de problemas. En investigaciones de Espinoza y Gallegos (2020) mencionan que el Honorable Senado de la Nación Argentina (2017) muestra que los conocimientos técnicos o habilidades duras harán conseguir entrevistas, pero las habilidades blandas son las que harán conseguir un trabajo.

Las personas transcurren la gran parte del día en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, las habilidades blandas han adquirido gran importancia y valor en el mundo de los negocios, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral.

Según ciertas investigaciones de la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford: 85% del éxito laboral proviene de tener habilidades blandas bien desarrolladas. Solo 15% del éxito laboral proviene de las habilidades técnicas y conocimientos.

"En el sistema de trabajo híbrido se ha implantado como la nueva forma de laborar en muchas empresas. Por ello, las habilidades como la comunicación han tomado mucho más protagonismo, pues debemos utilizarla constantemente, durante nuestras múltiples reuniones virtuales", explicó Imma Arjona, Gerente de S&You.

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, podría definirse que para poder aprovechar al máximo los beneficios y oportunidades que generan las habilidades blandas en la empleabilidad es necesario que, así como el trabajador las sepa desarrollar, las organizaciones tengan la capacidad de reconocer e identificar cuáles son las habilidades que más contribuyen a su fortalecimiento y por ende las habilidades que son indispensables en cada uno de sus colaboradores. En el entorno que cambia vertiginosamente por la globalización y los avances tecnológicos se identificó que las principales habilidades blandas que

demandan las empresas incluyen trabajo colaborativo, comunicación, liderazgo, creatividad, habilidad hacia el aprendizaje, habilidad para la toma de decisiones, adaptabilidad y la habilidad para el manejo de las emociones. (De Oca, 2019).

Por esto las organizaciones buscan un profesional transversal, íntegro, y lo más importante, tratan de llamar la atención de la academia para “evaluar sus planes de estudio e incluir dentro del currículo actividades que contribuyan al desarrollo de habilidades blandas, puesto que estas contribuyen a un mundo laboral sostenible y son demasiado atractivas para la empleabilidad de nuevos colaboradores en las organizaciones” (Dubey,2020).

Desde el ámbito laboral, las habilidades blandas se presentan como una oportunidad atractiva de atraer colaboradores y, al mismo tiempo, que estos logren aplicarlas de manera escalonada durante su carrera laboral. En ocasiones, las Instituciones de Educación Superior (IES) que implementan planes para formar profesionales con dichas habilidades se les denominan generadoras de capital humano avanzado.

El reto actual que se presenta es el poder preparar egresados y aun a trabajadores para que sigan desarrollando sus habilidades las cuales les ayudarán a enfrentar los desafíos laborales; así mismo estas habilidades blandas se construyen desde el hogar de cada individuo, esto se desarrolla desde la niñez en la cual los actores involucrados son también los padres ayudando a los pequeños a enfrentar dificultades o desafíos emocionales.

Cabe mencionar que el campo de la educación superior está bajo presión como nunca, ya que necesita preparar a los estudiantes para una participación en el mundo del trabajo. Hoy los empleadores buscan profesionales que demuestren habilidades blandas-cualidades personales que los transforman en colaboradores más adaptables, más proactivos, más resilientes y responsables (Vera, 2016).

Conclusiones

Derivado de la pandemia por COVID 19, las universidades tienen un papel preponderante en el desarrollo de estas habilidades. Por lo que permanecer con un sistema educativo tradicional se volverá muy complicado para poder permear estas habilidades, comparado con aquellas que han logrado tener un sistema educativo acorde al mercado laboral. El estar consciente de las habilidades que deben de adquirir estas universidades, puede de alguna manera mejorar la empleabilidad de los egresados; para que, con esto, se mejoren los índices en la calidad educativa en un mediano plazo; esto mediante el enfoque en las competencias de los universitarios, a través de programas de capacitación en la última etapa de la carrera universitaria. Además de que en un futuro puedan adquirir este tipo de habilidades blandas en las universidades; existe un desarrollo por parte del personal que

se encarga del reclutamiento en las organizaciones, por lo que se crea en los egresados una expectativa de que no se están adquiriendo estas habilidades como parte de su formación universitaria; por lo que afecta en las oportunidades de tener empleo.

Recomendaciones

Es importante resaltar según lo comenta Vera (2016) el articular la formación académica y mercado laboral. En su escrito "La infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado", en donde comenta es indispensable el que las universidades adecúen y puedan articular las mallas curriculares en estas instituciones de educación superior; en donde se dé mayor importancia a desarrollar habilidades blandas, ya que estas son de mayor importancia para el éxito profesional. Según también argumenta el autor, dentro de este mundo contemporáneo, lo que demanda el mercado laboral, es cada vez más enfocado en las personas que tengan estas habilidades emocionales, esto para que les permitan adaptarse a los retos de un mercado laboral con mayor exigencia y cada vez más competitivo.

Por lo que es evidente que las habilidades técnicas no son suficientes para complementar el perfil de las personas dentro de un mundo laboral competitivo; sino que es importante agregar además en el currículo las habilidades blandas, no solo para hacerlos mejores personas sino para que se enfrenten a un mundo laboral tan cambiante; por lo que se recomienda como ya se ha mencionado se incluya en el aula el desarrollo de estas habilidades y complementar su perfil de egreso; de manera que las universidades tienen un trabajo arduo en adaptar sus planes de estudio para que se incluyan estas como parte de su formación profesional.

Referencias:

- Ballesteros Marín, J. (2021). *Importancia del liderazgo en todos los niveles de una organización* [Tesis de maestría, Universidad de América] Archivo digital. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8491/4/758574-2021-1-GTH.pdf>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
- Claessens, B. J., Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-review-of-the-time-management-literature-Claessens-Eerde/0a2d8a302693689ee3a3e444dc3204fbdd7bc6cc>
- De Bono, E., & Castillo, O. (1994). *El pensamiento creativo*. Editorial Paidós.
- De la Nación Argentina, H. S. (2017). *Comisión de Economías Regionales*. Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- De Oca, H. C. M. (2019). ART Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2(2), 5-13.
- Díaz, J. (s. f.). *Adaptabilidad*. <https://www.rekursosyhabilidades.com/apartados/adaptabilidad.html>
- Montagud Rubio, N. (2021) *Ética laboral: qué es, funciones y ejemplos*.

- Dubey, J. C. S. El estrategia ante la sociedad en riesgo en las organizaciones inteligentes: globalización o regionalización. *El estrategia*, 93.
- Española, R. A. (2019). *Glosario de términos gramaticales* (Vol. 44). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Espinoza, M., Antonio, M., Gallegos, B., & del Pilar, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Fleischman, D., Raciti, M., & Lawley, M. (2015). Degrees of co-creation: An exploratory study of perceptions of international students' role in community engagement experiences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 85-103.
- Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo sistemático. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n2/2631-2786-rcuisrael-7-02-00039.pdf>
- Gómez, LT (2021). Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/39156>.
- Gómez, M. (2019). Las habilidades blandas, competencias para el nuevo milenio. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>
- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 265-269.
- Javier, A. G., Valdez, J. C. T., & Contreras, M. L. G. (2020). Incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos en la ciudad de Oaxaca de Juárez. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 13(28), 277-291.
- Manpower Group. (2018). Encuesta de escasez de talento 2018. https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0/MG_EscasezdeTalentoMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0
- Marín, A. L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.
- Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas.
- Paul, R., & Elder, L. (2005). Estándares de competencia para el pensamiento crítico. Estándares, Principios, Desempeño, Indicadores y Resultados. Con una Rubrica maestra en el pensamiento crítico, *guía para los educadores*, 20(3), 2015.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Sulca Suque, M. T. (2022). *El modelo Educativo Tradicional y la Deserción Escolar durante la pandemia por Covid-19, en los estudiantes de octavo grado paralelos A, B y C de la Unidad Educativa Vicente Anda Aguirre del Cantón Mocha, Provincia de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Carrera de Educación Básica).
- Vargas, F., & Carzoglio, L. E. T. I. C. I. A. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Vera, M. G. P., Vera, S. M. P., & Botello, F. O. (2016). ¿Conocen los estudiantes de la ESCOM-IPN las habilidades requeridas por los empleadores? *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 3(5).