


## Identificación de competencias blandas para fortalecer el currículo de las carreras Administración de Empresas y Marketing y Publicidad

### Identification of soft skills to strengthen the curriculum of careers in Business Administration, and Marketing and Advertising

 **María del Socorro Gaitán Nicolás<sup>1</sup>**  
[maria.gaitan@doctorado.unib.org](mailto:maria.gaitan@doctorado.unib.org)

 **Millié Pérez de Francia<sup>2</sup>**  
[drperezdefrancia@yahoo.com](mailto:drperezdefrancia@yahoo.com)

*Fecha de Recepción: 18-01-2023*

*Fecha de Aprobación: 03-03-2023*

#### RESUMEN

El reto fundamental que tienen las instituciones de Educación Superior (IES) consiste en desarrollar competencias blandas de manera integral, para lograr el éxito profesional en los egresados de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. Las transformaciones en las organizaciones demandan una formación de empleados con las habilidades siguientes: pensamiento crítico y analítico, trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones para brindar soluciones. El objetivo de este estudio ha sido identificar las competencias blandas de mayor demanda en las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. Para su realización se administró un cuestionario a diferentes empresas cuyos resultados fueron analizados considerando los niveles de medición de las variables, la hipótesis planteada, mediante pruebas estadísticas, con el fin de visualizar su generalización. Asimismo, el diseño de la investigación fue llevada a cabo con un corte transversal, ya que no se manipularon las variables de estudio. Los resultados indican que no existe diferencia significativa entre el nivel de competencias blandas requerido por las empresas y el nivel demostrado por los egresados. Con estos se espera concientizar a las autoridades de las IES, para cambiar y evolucionar de la manera tradicional a un nuevo rol, donde la formación de competencias sea más activa y dinámica, y que permita a los egresados desempeñarse en su trabajo de una manera exitosa en las organizaciones.

**Palabras clave:** Educación, competencia, desempeño, formación profesional

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua). Decana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

<sup>2</sup> Universidad Internacional Iberoamericana



## ABSTRACT

The fundamental challenge that Higher Education Institutions (HEIs) have is to develop soft skills in an integral way to achieve professional success in graduates of Business Administration and Marketing and Advertising careers. Transformations in organizations demand training where it is detected that employees have skills such as critical and analytical thinking, teamwork, empathy, and decision-making to provide solutions. The objective of this study has been to identify the soft skills in greatest demand in Business Administration and Marketing and Advertising careers. To carry out the study, a questionnaire was administered to different companies and the results were analyzed considering the levels of measurement of the variables, the proposed hypothesis, through statistical tests, to visualize the generalization of the results. Likewise, the research design was carried out with a cross-section, since the study variables were not manipulated. The results of this research indicate that there is no significant difference between the level of soft skills required by companies and the level demonstrated by graduates. With the results obtained, it is expected to raise awareness among the authorities of the HEIs to change and evolve from the traditional way to a new role where the training of competencies is more active and dynamic, and that allows graduates to perform their work more successfully in the organization.

**Keywords:** Education; competence; performance; vocational training.

## BILA PRAHNI RA

Bapanka tara pali briba skul watla tara nani baha sika sinska laka nani kau karna daukia waia baku skul dimi sakan bara nani ba lahla lainka carerika nani. Asla takan nani tilara chens taki aula ba mihta taibi munisa, skul, sinska lainkara naha nani kaikan ka bri kabia: luki kaikaia, bakahnu warka takaia, wan walka nani ra tanka briaia, lukan ka nani alki daukaia dia kum wapni mangkaia kaka etc... Na pliki kaikan lukanka ba pliki kaii nahki natkara wark takisa lahla lain ka carerika nanih naha wark ka daukaia dukiara makabi walan ka nani daukan kan empresa nani ra, baha ninkara ansika kumi bani laki kaikan kan, lukan nani bapam ba wangtaya bri nani baku sin numba nani ba wal, baku sin alki warkka alki daukan ba pura wina maya kat, kan chens munras kan dia makabi, pliki un takaia want ba. Naha warkka daukan wan marikisa wark nani alki dauki ba empresa nani bilara baku naha skul diman nani ba wal dia daukan sat wala apu sa. Naha wal bila kaikisa wan ta uplika nani IES wal aisaia, marikaia, chens munaia, kau wan taura waia wan daukan ka natka patitara wina briba daukan raya kum ra, warkka nani ba kau pain daukaia, smatka nani raya plikaia baku lika wan skul dadimra nani taki kau ai warkka ba yamni la daukaia asla takan bara ba tilara.

**Bak sakan bila nani:** skul, kau karna daukia yamni daukan, pawanka

**Para citar este artículo en APA:** Gaitán Nicolás, M. del S. ., & Pérez de Francia, M. . (2023). Identificación de competencias blandas para fortalecer el currículo de las carreras Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. *Wani* (78). <https://doi.org/10.5377/wani.v39i78.15849>



## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual presenta nuevos retos y exigencias a las instituciones de educación superior para potenciar y facilitar la inserción laboral de los futuros egresados. Consciente de esta realidad, el propósito principal de esta investigación consistió en identificar las competencias blandas de mayor demanda en los egresados de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad.

En los últimos años se ha observado la necesidad del desarrollo de las competencias blandas en el estudiante universitario, por tal razón, las universidades deben responder a las dinámicas de la globalización. Ante estos cambios, se necesitan personas preparadas para generar cambios que traigan consigo, conocimientos relevantes y útiles para el buen desempeño laboral, además de saber actuar de manera oportuna ante los diversos problemas de la vida (Ruiz de Vargas, Jaraba &, Romero, 2011; Aguinaga & Sánchez, 2020; Escámez y Peris, 2021).

Ortega (2017) describe las competencias blandas como un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Buxarrais (2013) expresa que el éxito de una persona en el desarrollo de su profesión depende de las competencias blandas, las competencias o habilidades duras. Las competencias blandas son aquellas que permiten poner en práctica principios y valores que contribuyen al desarrollo de la persona en los distintos ámbitos de acción, por ejemplo, trabajar bajo presión, flexibilidad, adaptarse a distintas situaciones, autoconfianza, comunicación efectiva, pensamiento crítico y analítico, proactivo, trabajar en equipo, etc.

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) sobre el empleo en América Latina, señaló que las habilidades socioemocionales son las que se encuentran más valoradas por los ejecutivos y que, precisamente estas, son escasas en los jóvenes. Las empresas están preocupadas por la brecha que perciben entre los conocimientos técnicos y las habilidades socioemocionales de los jóvenes que están ingresando al campo laboral (Millalén, 2017). Vargas y Carzoglio (2017) expresan que “la falta de coincidencia entre oferta y demanda de las competencias blandas va desde el empleo de trabajadores clasificados en actividades de menor complejidad, hasta la falta de cualificaciones específicas en determinados sectores”. Así mismo, Bitar (2020) indica que en América Latina hay pocas instituciones dedicadas a recopilar, investigar y analizar los datos y la información existente para entender las tendencias mundiales y que, por lo general, los países latinoamericanos no diseñan políticas públicas necesarias para avanzar y desarrollar programas de formación y educación para disminuir la brecha en el ámbito laboral.

Los nuevos profesionales deben poseer una amplia gama de competencias, duras y blandas, así como la habilidad de integrarlas. Barreto e Izquierdo (2017) indican que no sólo se debe dominar los conocimientos teóricos y técnicos propios de las “competencias duras”, sino también, poseer “competencias blandas” como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, tolerancia, resolución de conflictos, iniciativa empresarial, etc. Por consiguiente, el problema que hoy en día enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) es elaborar un currículo que prepare a los

profesionales para desarrollar las competencias blandas. Gómez-Gamero (2017) expresan que el reto actual es la preparación de los trabajadores para que actualicen sus conocimientos, y que estos se conviertan en la piedra angular para el desarrollo de sus habilidades a lo largo de la vida. Espinoza y Gallegos (2020) especifican que la educación actual ha evolucionado en el tiempo, por lo que es necesario tomar conciencia de la importancia de las competencias blandas en el ámbito laboral.

Usando como base la literatura consultada, se observa la necesidad de que las empresas deben seleccionar y contratar empleados que dominen las competencias. La idea de esta investigación es identificar las competencias blandas de mayor demanda en los egresados de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. Para llevarla a cabo se identificó un problema científico:

***¿Cuáles son las competencias de mayor demanda en las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad?***

La importancia académica del estudio consiste en mejorar y actualizar los diseños curriculares de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad, de modo que el futuro egresado pueda desarrollar las competencias necesarias en el ámbito laboral para lograr el éxito profesional en sus funciones laborales.

Todo estudio de investigación posee limitaciones. En el presente se experimentaron las siguientes:

1. *El tamaño de la muestra.* Se tomaron en cuenta solamente las empresas del departamento de Managua, por tanto, las conclusiones solo aplican a las Instituciones de Educación Superior en Managua y las empresas que participaron en el estudio.
2. *Respuestas confiables con objetividad en el cuestionario.* Se debe considerar que las respuestas obtenidas son con base a una percepción de las personas relacionadas con el área de recursos humanos.
3. *Falta de estudios previos de investigación.* El tema de competencias blandas en Nicaragua es un tema relativamente nuevo, así como la transversalidad de ellas en los programas de estudios, sin embargo, esta debilidad nos brinda la oportunidad de identificar nuevos campos de investigación.
4. *Factor tiempo.* Es una limitante en la investigación, ya que al solicitar a las empresas participar en el estudio, requiere de tiempo para completar la encuesta. Desafortunadamente se perdió información valiosa de las empresas que habían manifestado su interés en llenar la encuesta y que no lo hicieron por falta de tiempo.
5. *Investigación cualitativa.* El estudio se llevó a cabo de manera cuantitativa; las investigadoras, al interpretar los datos y resultados se percataron que, a través de preguntas abiertas, se pudo haber recopilado información importante para el estudio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo la investigación se revisó la literatura relacionada con el tema, se elaboró el planteamiento del problema, se determinó un objetivo general y cuatro específicos. Su diseño tiene un enfoque cuantitativo de corte transversal y descriptivo en cuanto a los criterios y características de las competencias. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Torres (2018), la investigación cuantitativa responde a las preguntas de investigación, lo que permitió examinar los datos de manera científica; se usaron técnicas y herramientas estadísticas descriptiva, como un muestreo estratificado en dos etapas.

La primera etapa consistió en la recolección de los datos cuantitativos. El instrumento estadístico utilizado fue un cuestionario-encuesta para calificar el desempeño de los egresados de las carreras, el que fue validado por expertos en la materia. La segunda etapa consistió en la descripción de los resultados a través de gráficas y medidas de tendencias central y variabilidad. El paradigma utilizado en la investigación fue sociocrítico, porque se relacionó con una realidad dinámica, y se efectuó un análisis evolutivo, con el objetivo de mejorar las prácticas educativas a través de la observación y la participación de miembros de la sociedad.

El propósito fundamental de la investigación consistió no solo en explicar y comprender la realidad, sino que, con los resultados obtenidos se espera contribuir de manera positiva a concientizar a las autoridades de que la educación ha evolucionado.

Las competencias integradas al cuestionario son el resultado de una revisión del estado del arte; se tomó en cuenta investigaciones previas, análisis de ofertas de trabajos y requisitos de contratación en las empresas. Las personas que participaron en la encuesta fueron gerentes, directores, coordinadores, supervisores, técnicos especialistas relacionados con el proceso de selección y contratación del personal; también supervisores, gerentes de nivel medio, jefes inmediatos de los egresados en las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad.

La información del estudio fue recolectada de manera independiente a través de una encuesta, a la que treinta y tres (33) empresas consintieron en participar en el tiempo establecido. La primera parte del cuestionario contiene información demográfica correspondiente a las personas que respondieron la encuesta y a qué sector de actividad se dedica la empresa. En la segunda parte, se encontraban las indicaciones para valorar el nivel de importancia de las competencias para las empresas y también el nivel demostrado por los egresados de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad; se analizaron diez y nueve competencias con sus respectivos criterios y se elaboró una escala evaluativa Likert, que va del 1 al 5, desde muy baja a muy alta, como se muestra en la tabla 1.



**Tabla 1.** Categoría de respuesta de acuerdo con la escala Likert.

Importancia para la empresa					Organización y Planificación	Nivel demostrado por los empleados				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
					Ordena y lleva a cabo las actividades del área adecuadamente.					
					Gestiona y administra el tiempo eficientemente.					
					Tiene una actitud positiva y anticipatoria.					
					Discierne lo que es importante de lo que es prioritario.					
					Logra resultados esperados en actividades complejas.					

Cabe mencionar, que todos los *items* del cuestionario se validaron con el análisis de la prueba de fiabilidad del alfa de Cronbach con 33 casos válidos y ningún caso excluido. El coeficiente de Cronbach fue 0.961, lo cual es representativo a una fiabilidad elevada y satisfactoria.

**Tabla 2.** Resumen de procesamientos de datos.

	N	%
Válidos	33	100.00
Excluidos	0	0
Total	33	100.00

**Tabla 3.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. De elementos
0.961	33

Para explicar los resultados del estudio cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, se elaboraron tablas, gráficos y medidas de resumen, para encontrar patrones y tendencias por cada competencia estudiada. A través del procesamiento de datos se obtuvo una perspectiva acerca del problema fundamental del estudio, así como respuestas de las preguntas de la investigación. Cabe mencionar que, en todo el procesamiento de datos, se utilizó el software estadístico SPSS y Excel para la representación de los gráficos. Los datos obtenidos fueron procesados, analizados e interpretados a través del ordenamiento y la tabulación de la información.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La recolección de datos permitió identificar las competencias de mayor importancia en los egresados de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. Así mismo se reconocieron debilidades y aspectos a fortalecer en cuanto a la formación de competencias. Los resultados se tabularon de la siguiente manera: para determinar la importancia de la empresa y el nivel demostrado por los empleados, se le dio un rango de importancia del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto; La columna MB+B+M representa el valor mínimo dado *de importancia para*

xx



empresa; La columna A+MA representa el valor máximo *de importancia otorgado* a la competencia. La misma descripción aplica para el nivel demostrado por los empleados (Tabla 1).

El instrumento fue enviado a 57 empresas y las respuestas recibidas fueron 33. Se observó que el 64% de los participantes, representan al género femenino y el 36% al género masculino. Se recodificó la variable edad para simplificar los datos. En la Tabla 4 se observa que el 21.2% de los participantes están iniciándose en el campo laboral y el 78.2% de la muestra, son personas que tienen más de 31 años de edad, lo cual nos indica que poseen suficiente experiencia para observar las competencias blandas en los egresados. Existe una relación de 2 a 1 en el género.

**Tabla 4. Edad recodificada**

Rango	Frecuencia	Porcentaje
21-30	7	21.2
31-40	9	27.3
41-50	10	30.2
51-60	5	15.2
61 +	2	6.1
Total	<b>33</b>	100

### **Competencias de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación se seleccionaron diecinueve competencias: Organización y Planificación, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Creatividad e Innovación, Capacidad de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento, Uso de las Tecnologías de información y Comunicación, Idioma Extranjero, Toma de decisiones, Compromiso Ético y Social, Control Emocional, Actitud Emprendedora, Flexibilidad / Adaptabilidad, Motivación, Investigación, Orientación al Cliente, Autocrítica, Capacidad de Negociación, Visión de la Organización.

Los resultados del estudio (expresados en porcentajes) demostraron que las competencias de mayor demanda en las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad fueron las siguientes:

*Liderazgo:* Núñez, Bravo, Cruz e Hinostraza (2018) expresan que un gerente debe poseer una actitud proactiva y que esta cualidad permite que se pueda influir en las personas de forma positiva. En tres de los criterios seleccionados en la Tabla 5, se aprecia una cuya puntuación lograda por los empleados fue igual o superior a lo otorgado por las empresas.



**Tabla 5. Liderazgo**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Lidera el desarrollo y puesta en marcha de los planes.	L1E	3	97	75
Anticipa riesgos y oportunidades y gestiona oportunamente los problemas que surgen.	L2E	3	97	96.9
Asume los objetivos orientando sus actuaciones hacia el logro. Una actitud positiva y anticipatoria.	L3E	9.1	90.9	75
Detecta necesidades para la realización de tareas.	L4E	6.1	93.9	93.7
Dirige personas y recursos con propiedad y asertividad.	L5E	3	97	96.9
Motiva e involucra al equipo hacia el logro de los objetivos.	L6E	3	97	71.9

*Orientación al cliente:* Medina y Caro (2021) indican que es una característica propia en los empleados de las organizaciones, donde se refleja una actitud positiva al satisfacer la demanda de los clientes. En la Tabla 6 se encuentran los criterios que se utilizaron para el estudio de la competencia. El nivel demostrado por los egresados supera las expectativas mínimas de las empresas, por lo que se considera una regularidad positiva en el desarrollo de ella.

**Tabla 6. Orientación al cliente.**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Responde con prontitud a las demandas de los clientes.	OC1NE	9.1	90.9	78.8
Resuelve las quejas y sugerencias.	OC2NE	6.1	93.9	97
Orienta su trabajo a satisfacer las necesidades de los clientes.	OC3NE	9.1	90.9	87.9
Identifica las necesidades y expectativas de los clientes.	OC4NE	3	97	81.8
Presta atención a los clientes y sus necesidades.	OC5NE	3	97	97
Establece y mantiene relaciones de confianza y respeto con los clientes.	OC6NE	9.1	90.9	97

*Comunicación:* para determinar la importancia del factor comunicación se establecieron los criterios señalados en la Tabla 7. Dos de estos criterios adquirieron una puntuación menor de los esperados por las empresas. Estos resultados reflejan una incidencia positiva, ya que están por encima del valor mínimo esperado por el empleador.



**Tabla 7: Comunicación**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Expone información de forma clara.	C1E	9.1	90.9	84.8
Utiliza los canales adecuados para la comunicación y comparte conocimientos.	C2E	3	97	90.9
Selecciona y organiza la información de una manera adecuada.	C3E	6.1	93.9	97
Sus mensajes son concretos y pertinentes.	C4E	3	97	78.8
Utiliza mecanismos de confirmación para asegurar que ha sido entendido.	C5E	9.1	90.9	93.9

*Organización y Planificación:* la Tabla 8 nos muestra los criterios con las puntuaciones otorgadas por la empresa y el nivel demostrado por los empleados. Solamente un criterio obtuvo la puntuación igual a lo esperado por el empleador. Aun así, los resultados de los criterios nos muestran que los egresados se encuentran por encima del valor mínimo del nivel de importancia otorgado por la empresa (MB+B+M).

**Tabla 8: Organización y planificación**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Ordena y lleva a cabo las actividades del área adecuadamente.	OyP1E	6.1	93.9	90.6
Gestiona y administra el tiempo eficientemente.	OyP2E	3	97	96.9
Tiene una actitud positiva y anticipatoria	OyP3E	6.1	93.9	81.2
Discierne lo que es importante, de lo que es prioritario.	OyP4E	3	97	75.0
Logra resultados esperados en actividades complejas	OyP5E	6.1	93.9	81.2

*Trabajo en equipo:* en la Tabla 9 se observa que el empleado supera las expectativas del empleador en tres de los seis criterios.



**Tabla 9: Trabajo en equipo**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Trabaja de forma colaborativa y cooperativa.	TE1E	6.1	93.9	97
Respeto y es tolerante con las ideas de otros, así como demuestra empatía	TE2E	12.1	87.9	90.9
Sabe escuchar y permite hablar sin interrumpir.	TE3E	9.1	90.9	75.8
Se esfuerza por entender el punto de vista del otro.	TE4E	9.1	90.9	78.8
Formula preguntas para asegurar la comprensión del proyecto.	TE5E	6.1	93.9	93.9
Utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas	TE6E	9.1	90.9	75.8

*Capacidad de Negociación:* Chiavenato (2018) la define como el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen diferencias. Aunque los resultados del nivel demostrado por los egresados en la Tabla 10, no superan la puntuación máxima otorgada por las empresas, se aprecia una incidencia positiva debido a que el nivel demostrado por los egresados, supera el punto mínimo de lo obtenido de la valoración de las empresas. Esta competencia es una donde los egresados demuestran menor dominio.

**Tabla 10: Capacidad de Negociación**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Se prepara con anticipación en el tema a negociar.	CN1E	3	97	72.7
Investiga sobre los puntos más relevantes a negociar.	CN2E	12.1	87.9	69.7
Es cordial y comunicativo durante la negociación.	CN3E	6.1	93.9	78.8
Escucha con atención y respeto al otro negociador.	CN4E	3	97	81.8
Explica su punto de vista de una manera cordial y asertiva.	CN5E	6.1	93.9	97

Las competencias blandas de mayor dominio demostrada por los egresados fueron las siguientes:

*La toma de decisiones:* es un proceso mediante el cual, los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (Ramírez, 2022; Hill et al, 2009).

Se tomaron en cuenta seis criterios descritos en la Tabla 11, todos ellos obtuvieron una puntuación de 97, superando las expectativas de las organizaciones.

**Tabla 11:** Toma de decisiones

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Analiza variables para identificar consecuencias.	TD1E	9.1	90.9	97
Evalúa distintas alternativas antes de tomar una decisión.	TD2E	9.1	90.9	97
Es asertivo al justificar la decisión tomada.	TD3E	3	97	97
Utiliza la experiencia pasada para tomar futuras decisiones.	TD4E	3	97	97
Toma en cuenta la necesidad integral del equipo.	TD5E	12.1	87.9	97
Utiliza el conocimiento de su entorno para tomar decisiones.	TD6E	12.1	87.9	97

*Uso de las tecnologías de la información y comunicación:* los profesionales deben desempeñar su trabajo donde se producen avances tecnológicos; las TIC son un complemento ideal que fomentan el desarrollo de un aprendizaje autónomo. Al observar los resultados en la Tabla 12, se concluye que los empleados están cumpliendo con las expectativas de los empleadores.

**Tabla 12:** Uso de las tecnologías de la información y comunicación

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Domina aspectos básicos del uso de la informática.	TIC1E	3	97	97
Domina y utiliza distintos softwares para el manejo de la información.	TIC2E	6.1	93.9	97
Maneja y utiliza las herramientas digitales para comunicarse.	TIC3E	9.1	90.9	97
Gestiona la información mediante las TIC.	TIC4E	3	97	93.9

*Autocrítica:* esta capacidad tiene un papel fundamental en los puestos de trabajo, ya que es una habilidad en constante proceso de construcción, y una variante del pensamiento crítico. Los empleados deben poseer una capacidad analítica como proceso de autoconocimiento y una actitud positiva, para generar una reflexión acción (Rodríguez P. & Rodríguez J., 2022). Se seleccionaron seis criterios para estudiar esta competencia, las cuales se describen en la Tabla 13. De acuerdo con estos resultados, se puede distinguir que el nivel demostrado por los empleados supera las expectativas de las empresas, ya que obtuvieron una puntuación de 97 en cada uno de los criterios.

xx



**Tabla 13: Autocrítica**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Reconoce sus limitaciones.	A1NE	18.2	81.8	97
Acepta su responsabilidad ante los fallos, y pide disculpas.	A2NE	6.1	93.9	96.9
Afronta la retroalimentación con actitud abierta y afán de superación.	A3NE	3	97	97
Acepta con sencillez la opinión de los demás con una actitud positiva.	A4NE	6.1	93.9	97
Adopta una actitud constructiva ante los errores.	A5NE	9.1	90.9	97
Sabe reírse de sí mismo.	A6NE	3	97	97

*Investigación:* Hernández-Sampieri y Torres (2018) explican que la *investigación* implica adquirir conocimientos y competencias que resulta útil para diversos fines, resolver problemas, innovar, mejorar procesos, diseñar soluciones y hasta evaluar si se ha hecho algo correctamente. En la Tabla 14 se observa que tres de los criterios seleccionados, supera las expectativas de las empresas. Solo hay un criterio: Diseña y maneja técnicas de recopilación de datos, cuya puntuación lograda por los egresados es menor de lo otorgado por la empresa. Aun así, se observa que el nivel demostrado por los empleados está por encima de la puntuación mínima conferida por la empresa.

**Tabla 14: Investigación**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Detecta necesidades y delimita problemas.	I1E	9.1	90.9	93.9
Diseña y maneja técnicas de recopilación de datos.	I2E	9.1	90.9	87.9
Examina e interpreta la información.	I3E	15.2	84.8	97
Elabora un informe de investigación.	I4E	12.1	87.9	93.9

La *creatividad* y la *innovación*: permiten analizar diversas situaciones para buscar la mejor alternativa de acción en la toma de decisiones, y obtener mayor capacidad para solucionar problemas, desarrollar ideas novedosas, ofertar productos, así como mejoras en los procesos, sistemas, estructuras o métodos (Schnarch, 2020). En la Tabla 15 se describen los cuatro criterios seleccionados para el estudio de la competencia. Los resultados del nivel demostrado por los empleados concuerdan con los resultados del empleador. Solamente un criterio obtuvo menor puntuación.

**Tabla 15: Creatividad e Innovación**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Genera ideas para dar respuesta a las demandas del entorno.	CI1E	12.1	87.9	72.7
Utiliza la tecnología para innovar.	CI2E	6.1	93.9	93.9
Propone métodos creativos para innovar.	CI3E	12.1	87.9	90.9
Gestiona y desarrolla ideas innovadoras	CI4E	9.1	90.9	97
Hace aportaciones para fortalecer la cultura del cambio.	CI5E	6.1	93.9	97

Las competencias blandas de menor dominio demostradas por los egresados son las siguientes:

*Idioma extranjero:* de acuerdo con todos los criterios observados en la Tabla 16, el nivel demostrado por los egresados fue menor en comparación con la puntuación otorgada por las empresas.

**Tabla 16: Idioma extranjero**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Lee y comprende la información contenida en otro idioma.	IE1E	6.1	93.9	84.8
Entiende textos en otro idioma.	IE2E	6.1	93.9	84.8
Escribe en otro idioma y se expresa oralmente en otro idioma.	IE3E	9.1	90.9	78.8
Comunica e interacciona con otras personas en otro idioma.	IE4E	9.1	90.9	81.8

*La capacidad de aprendizaje y la gestión del conocimiento:* son competencias que fortalecen el intercambio de información y la experiencia dentro de una organización. Álvarez-Cedillo, Aguilar-Fernández, Álvarez-Sánchez, García, & Patiño, (2020) manifiestan que la gestión del conocimiento busca transferir el conocimiento explícito y reutilizarlo para lograr un mejor desempeño. En la Tabla 17 se aprecia que, de los cinco criterios seleccionados, dos de ellos reflejaron una puntuación menor de lo esperado por las empresas.

**Tabla 17: Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Aplica los nuevos conocimientos en las actividades que realiza.	AGC1E	9.1	90.9	97
Está alerta ante los nuevos conocimientos detectando oportunidades de mejora.	AGC2E	9.1	90.9	69.7
Extrae nuevos conocimientos y los transfiere para el beneficio de la organización.	AGC3E	9.1	90.9	97
Analiza, sintetiza y procesa información de distintas fuentes.	AGC4E	6.1	93.9	97
Se posiciona críticamente ante la información.	AGC5E	9.1	90.9	69.7

*El compromiso ético y social:* es una actitud que implica solidarizarse con las necesidades y objetivos de otros. Para el estudio de esta competencia se seleccionaron cuatro criterios mostrados en la Tabla 18, donde el nivel demostrado por los egresados en los diferentes criterios, es menor a la puntuación otorgada por las empresas.

**Tabla 18: Compromiso ético y social**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Demuestra compromiso ético y profesional.	CES1E	6.1	93.9	90.9
Valora y respeta la diversidad.	CES2E	18.2	81.8	78.8
Demuestra compromiso con la conservación del medio ambiente.	CES3E	6.1	93.9	97
Demuestra responsabilidad social y ciudadana.	CES4E	9.1	90.9	81.8
Actúa con justicia y equidad humana ante los conflictos organizacionales.	CES5E	12.1	87.9	84.8

*El control emocional:* es la capacidad para manejar emociones de forma apropiada. El resultado obtenido (Tabla 19) indica que, de los seis criterios escogidos, en cuatro de ellos las puntuaciones obtenidas fueron iguales o mayores de las expectativas esperadas por las empresas. En general, se observa que los niveles demostrados por los egresados se encuentran por encima del valor mínimo del nivel de importancia para la empresa.

**Tabla 19: Control emocional**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Es productivo bajo presión	CTE1E	6.1	93.9	81.8
Maneja el estrés.	CTE2E	3	97	97
Detecta los síntomas del estrés y toma medidas para manejarlo.	CTE3E	9.1	90.9	90.9
Enfoca las emociones hacia lo positivo.	CTE4E	12.1	87.9	97
Es empático en las relaciones humanas.	CTE5E	12.1	87.9	81.8
Tolera la frustración y la adversidad.	CTE6E	15.2	84.8	93.9

Una persona con *actitud emprendedora* puede identificar oportunidades y tener la capacidad de organizar los recursos necesarios y gestionarlos hasta alcanzar sus objetivos. La Tabla 20 muestra los seis criterios analizados para esta competencia. En los resultados se aprecia que en cuatro de los seis criterios, el nivel demostrado por los empleados está por encima de los criterios de mayor importancia para la empresa, lo cual nos indica que los empleados están cumpliendo con las expectativas del empleador.

**Tabla 20: Actitud Emprendedora**

Criterios	Código	MB+B+M (%)	A+MA Empresa (%)	A+MA Empleado (%)
Detecta nuevas oportunidades.	AE1E	21.1	78.9	81.8
Tiene iniciativa y confía en sí mismo.	AE2E	15.2	84.8	97
Está comprometido con la identidad y el desarrollo profesional.	AE3E	12.1	87.9	78.8
Localiza los recursos disponibles y necesarios para ejecutar un proyecto.	AE4E	18.2	81.8	78.8
Busca la mejora continua.	AE5E	12.1	87.9	97
Asume nuevos retos con optimismo.	AE6E	15.2	84.8	97

Con respecto a las competencias: *Flexibilidad / Adaptabilidad, Motivación y Visión de la organización*, el estudio demostró que a pesar de que estas competencias no son tan demandadas por las organizaciones, los egresados superaron las expectativas de los empleadores por lo que se

xx



considera que estas competencias tienen una incidencia positiva en el desempeño laboral de los egresados.

## CONCLUSIONES

Con el avance de la tecnología, la sociedad moderna requiere de una educación superior, que debe integrar en los diseños curriculares competencias blandas de manera transversal para un mejor desempeño laboral. La presente investigación se centró en determinar y describir las competencias blandas que contribuyen al desempeño de los trabajadores, con el fin de llevar a cabo los cambios necesarios en los diseños curriculares de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad, de esta manera se pretende fortalecer el perfil de egreso en ambas carreras.

Al finalizar el análisis de los datos recopilados, se observó que en todas las competencias seleccionadas los egresados demostraron que están por encima del valor mínimo esperado por el empleador, y que supera las expectativas deseadas. Esta información nos indica que las competencias planteadas en los planes de estudios han sido, efectivamente, desarrolladas durante los años de vida estudiantil de ambas carreras. Sin embargo, al analizar los criterios específicos por competencias, se observaron ciertas áreas de oportunidades, las cuales deben ser mejoradas para que el egresado pueda desempeñarse en su carrera con éxito. A continuación, se presentan las conclusiones de cada una de las competencias estudiadas, para que sean tomadas en cuenta en futuros diseños curriculares.

1. *Organización y Planificación.* La competencia fue dividida en cinco criterios, dos de ellos obtuvieron una puntuación menor al esperado por el empleador: Poseer una actitud positiva y anticipatoria y Discernir lo que es importante de lo que es prioritario. Para lograr una actitud positiva en los estudiantes de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad, es importante desarrollar talleres donde el estudiante reflexione sobre la importancia y el beneficio de tener una actitud positiva. Estos talleres pueden ser impartidos como una actividad extracurricular vinculada con asignaturas del plan de estudio. En segundo lugar, para lograr que el estudiante pueda discernir lo que es importante en las prioridades, se sugiere que tanto en las asignaturas sellos, como en las asignaturas básicas y profesionalizantes de las carreras, los estudiantes conozcan y desarrollen matrices de priorización para que sean más efectivos en el cumplimiento de sus actividades.
2. *Liderazgo.* Esta competencia se dividió en seis criterios, cuatro de los cuales resultaron por debajo del nivel de lo esperado. De acuerdo con Tirado y Heredia (2022), las instituciones educativas deben incorporar dentro de su gestión educativa el liderazgo transformacional para cumplir con sus objetivos establecidos, ya que esto permitirá el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas.



3. *Comunicación.* Actualmente, esta competencia está tomando gran importancia en las empresas. Se escogieron cinco criterios para determinar esta competencia, de los cuales tres superaron la media del nivel de importancia esperada por las empresas, pero los criterios: Expone sus mensajes de forma clara y Sus mensajes son pertinentes y concretos, obtuvieron una puntuación por debajo de lo esperado. Para superar esta brecha, se recomienda considerar estrategias y prácticas efectivas para que el egresado tenga confianza y seguridad al exponer y poder llegar efectivamente a la audiencia.
4. *Trabajo en equipo.* Se seleccionaron seis criterios para observar el comportamiento de los egresados en ambas carreras, tres de los cuales obtuvieron una puntuación menor del nivel de importancia otorgado por las empresas: Saber escuchar y permite hablar sin interrumpir; Se esfuerza por entender el punto de vista del otro y Utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas. Para lograr superar estos criterios se recomienda que los egresados reciban capacitaciones que les ayuden a mejorar sus habilidades en saber escuchar, entender el punto de vista del otro y utilizar el diálogo para la negociación y la resolución de problemas. Se propone utilizar diversas estrategias, como establecer protocolos de comunicación y herramientas de gestión de tareas (Google Drive, Dropbox, Base Camp, OneDrive, Asana).
5. *Creatividad e innovación.* Esta habilidad blanda permite que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno de la organización, en todos los criterios seleccionados los egresados superaron las expectativas del empleador.
6. *Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento.* Los egresados demostraron un mayor dominio en cuatro de los criterios seleccionados. Sin embargo, en los criterios: a) Estar alerta ante los nuevos conocimientos y b) Posicionarse críticamente ante la información, se debe utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje como estudios de casos, para que los egresados puedan encontrar diversas soluciones al problema presentado e identificar los riesgos e incertidumbres que les permita reaccionar positivos, de acuerdo con el contexto actual de las organizaciones.
7. *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.* En el uso de las TIC los egresados demostraron un nivel superior, superando las expectativas de las empresas que participaron en el estudio.
8. *Idioma extranjero.* De acuerdo con los resultados observados, los estudiantes no demostraron el nivel esperado por los empleadores, aunque sí se superó la frontera mínima de puntuación otorgada por las empresas. Se debe considerar una revisión de los planes de estudios de esta asignatura, a fin de incluir estrategias que motiven a los estudiantes a aprender un segundo idioma, entre estas tenemos: club de conversación, ferias

internacionales donde los estudiantes expongan en otro idioma, ensayos escritos en inglés, entre otras.

9. *Toma de decisiones.* Los resultados observados en esta competencia superaron las expectativas de los empleadores, por lo que se considera que los egresados en ambas carreras tienen un excelente dominio en esta competencia.
10. *Compromiso ético y social.* En lo que se refiere a esta competencia, los resultados obtenidos en el nivel demostrado por los egresados, fue menor de lo esperado. Por consiguiente, se sugiere que los diseños curriculares incluyan nuevas metodologías con estrategias que desarrollen el respeto por la diversidad, concientización de la importancia de la responsabilidad social y ciudadana, así como actuar con justicia y equidad, ya que fueron los criterios que obtuvieron puntuaciones menores.
11. *Control emocional.* De los seis criterios seleccionados para el estudio de esta competencia, en cuatro los egresados superaron las perspectivas del empleador. Se sugiere realizar planes de mejora para que el estudiante pueda ser productivo bajo presión y ser empático ante las diferentes situaciones que puedan surgir. Para mejorar esta habilidad blanda en los estudiantes, se recomienda propiciar seminarios sobre control emocional y propiciar espacios de relajamiento, actividades deportivas, para mejorar las relaciones humanas del estudiante en ambas carreras.
12. *Actitud emprendedora.* Para observar esta competencia en los egresados se seleccionaron seis criterios; solamente en dos de los criterios se obtuvo una puntuación menor a lo esperado: Comprometerse con la identidad y el desarrollo profesional, así como Localizar los recursos disponibles y necesarios para ejecutar un proyecto.
13. *Flexibilidad / Adaptabilidad.* De los seis criterios seleccionados, los egresados en ambas carreras lograron superar las expectativas del empleador; cabe mencionar que hubo una diferencia mínima en dos de los criterios seleccionados en esta habilidad. Se sugiere que para lograr el desarrollo en estos criterios, se debe incluir en los planes curriculares el uso de simuladores de negocios, para aplicar los conocimientos adquiridos y experimentar situaciones corporativas, donde los estudiantes puedan brindar soluciones pertinentes a los problemas que se les presente.
14. *Motivación.* En esta competencia los resultados esperados por la empresa y el nivel demostrado por los egresados son casi similares, lo cual indica que se está trabajando transversal esta competencia de una manera efectiva en los diseños curriculares.
15. *Investigación.* Se seleccionaron cuatro criterios para estudiar esta habilidad en los egresados, en tres de ellos se superaron las expectativas del empleador. El único criterio

donde la puntuación fue menor a lo esperado fue Diseñar y manejar técnicas de recopilación de datos, por lo que se recomienda incluir actividades prácticas en el manejo de software estadísticos para la recopilación de datos, como SPSS, AcaStat, MaXStat, Minitab, Stata.

16. *Orientación al cliente.* Para analizar esta competencia se seleccionaron seis criterios, tres de estos superaron las expectativas del empleador. Se debe trabajar más en los criterios: Responder con prontitud a las demandas de los clientes, Orientar el trabajo para satisfacer la necesidad de los clientes e Identificar las necesidades y expectativas. Para mejorar estos puntos, se sugiere implementar las siguientes estrategias en los diseños curriculares de ambas carreras: Juegos de roles, plenarios, seminarios de técnicas de atención al cliente.
17. *Autocrítica.* Los resultados obtenidos en esta habilidad demostraron que los egresados superaron en todos los aspectos las expectativas de los empleadores.
18. *Capacidad de negociación.* En esta competencia los resultados mostraron que los egresados obtuvieron una puntuación menor de lo esperado por la empresa, se debe considerar la revisión de los planes de estudios para incluir esta competencia de manera transversal, así también incluir las siguientes estrategias: uso de simuladores de negocios, estudios de casos, juego de roles y talleres.
19. *Visión de la organización.* De los seis criterios seleccionados en tres de ellos, los egresados no superaron las expectativas de la empresa: Identificar la contribución de cada área a la cadena de valor; Reconocer que sus decisiones pueden afectar a otras áreas y Respetar las funciones asignadas a otra área. Para superar esta debilidad, se sugiere enseñar al estudiante la técnica de salir “fuera de la caja”, para pensar de manera innovadora; fomentar la “lluvia de ideas”, para generar ideas innovadoras; estudios de casos; utilización de mapas de procesos estratégicos, para definir hacia dónde desea que la organización esté en un futuro.

En cuanto a las preguntas de investigación, después de analizar los resultados, se determinó que las competencias de mayor demanda que requieren los empleadores en las carreras de administración de Empresas y Marketing y Publicidad son: Liderazgo, Orientación al cliente, Comunicación, Organización y planificación, Trabajo en equipo, Capacidad de negociación

Con respecto a la segunda pregunta de investigación, las competencias blandas de menor dominio que deben fortalecerse para aumentar las posibilidades de éxito profesional en los egresados de ambas carreras son: Idioma extranjero y Capacidad de negociación

La tercera pregunta de investigación que se refiere a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las competencias blandas, tenemos lo siguiente: las competencias de mayor fortaleza demostrada por los egresados fueron: Toma de decisiones, Uso de las Tecnologías de información y comunicación, Autocrítica, Investigación y Creatividad e Innovación.

Respecto a las competencias con mayor debilidad son las mismas de menor dominio: Idioma extranjero y Capacidad de negociación. Las oportunidades que los egresados tengan de mejorar las competencias donde demostraron mayor debilidad o falta de dominio, están vinculadas a estrategias de superación y crecimiento para generar éxitos en el desempeño laboral.

De acuerdo con Vásquez (2022), las competencias laborales de desempeño influyen en la empleabilidad; la formación académica profesional debe ser idónea, para lograr un exitoso desarrollo profesional. Estos conocimientos y habilidades del egresado han de usarse para realizar actividades transferibles al mundo laboral (Almerich, Díaz, Cebrián & Suárez, 2018). La formación de un profesional es el resultado de una planificación que se encuentra en manos de las Instituciones de Educación Superior, expertos en diseños curriculares y docentes; se trata de un proceso de investigación donde participan diferentes actores que trazan una ruta coherente y sistemática en el perfil de cada carrera, contenidos, competencias, estrategias de enseñanzas-aprendizaje y la evaluación necesaria para la gestión del conocimiento.

### CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

### AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer la realización de este trabajo a tres personas que me han acompañado durante este proceso de investigación. Sin su apoyo incondicional y explicaciones no hubiera sido posible: A mi madre Ruth Nicolás Sandoval, quién siempre me ha motivado y me ha dicho: **“Tú puedes hacerlo”**. A mi tutora Dra. Millie Pérez, por su paciencia e indicaciones en el acompañamiento de la tesis. Al Dr. Ramón Antonio Parajón, por estar ahí, contestando todas mis inquietudes en cuanto a los análisis efectuados del estudio.

### REFERENCIAS

- Aguinaga Vásquez, S. J., & Sánchez Tarrillo, S. J. (2020). *Emphasis on soft skills training in improved learning*. [usat.edu.pe](http://usat.edu.pe)
- Almerich, G., Díaz-García, I., Cebrián-Cifuentes, S., & Suárez-Rodríguez, J. M. (2018). *Estructura dimensional de las competencias del siglo XXI en alumnado universitario de educación*. *Relieve*, 24(1), 1-21.
- Álvarez-Cedillo, J. A., Aguilar-Fernández, M., Álvarez-Sánchez, T., García Jarquín, B., & Patiño Ortiz, J. (2020). La gestión del conocimiento en instituciones educativas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/775/2660>
- Bitar, S. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina. Cómo impactará la digitalización y qué hacer*. Diálogo Interamericano.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *La importancia de las competencias blandas para las PYMes*. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades->



[blandas-en-las-pymes/#:~:text=En%20cambio%2C%20las%20habilidades%20blandas,del%20personal%20en%20una%20empresa](#)

- Barreto Carrión, J. P., & Izquierdo Henríquez, C. A. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las competencias blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de Trujillo año 2016*. Tesis de grado de la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Buxarrais Estrada, M. R. (2013). *Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación*. Edetania, (43), 53-65.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Escámez Sánchez, J., y Peris Cancio, J. A. (2021). *La universidad del siglo XXI y la sostenibilidad social*. Tirant humanidades.
- Gómez Gamero, M. E. (2019). *Las competencias blandas competencias para el nuevo milenio*. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Competencias blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Hill, C. Jones, G., Pérez, Y., Soto, G., & Martínez, N. (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). McGraw-Hill.
- Millalén, F. V. (2017). Infusión de competencias blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73.
- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinojosa Sotelo, M. D. C. (2018). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*.
- Ramírez Villena, A. (2022). *Liderazgo directivo y toma de decisiones en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, distrito de San Jerónimo, provincia de Cusco año 2019*. Tesis de maestría de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Rodríguez Gómez, P. J. & Rodríguez Gómez, J. A. (2022). Retos para la gestión de la universidad actual. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(42), 137–145. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss42.2022pp137-145>
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16), 64-91.
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283/2211>
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de competencias blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones, Universidad ECOTEC.
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor).
- Vásquez Nassi, G. E. (2022). Competencias laborales y empleabilidad de estudiantes en administración–UNAC. [ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN \(unac.edu.pe\)](https://www.unac.edu.pe)

