



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIDAD
LEÓN**

TEMA:

**HABILIDADES BLANDAS COMO IMPULSORAS DE LAS
OPORTUNIDADES LABORALES DE UNIVERSITARIOS EN
MÉXICO**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

DIPLOMADO DE ACTUALIZACION PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

JOSE ANGEL ZAMORA PONCE

TUTOR:

DRA. ADRIANA MARTINEZ MARTINEZ





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Resumen	2
Abstract	2
Palabras Clave	3
Keywords	3
Introducción	3
Habilidades y competitividad laboral	5
Tipos de habilidades	6
Habilidades duras, habilidades técnicas o “hard skills”	6
Habilidades blandas o “soft skills”	7
Habilidades metacognitivas	9
Competitividad laboral y del talento humano	11
Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral en México	13
El entorno laboral	13
Discusión de resultados	16
El rol de las universidades en el desarrollo de habilidades blandas	16
Conclusiones	24
Reflexión final	27
Referencias	27

Agradecimiento

DGAPA – UNAM PAPIIT IN309819 “Industria 4.0, cadena global de valor y nuevos modelos de negocio: tres estudios de caso de la industria automotriz en Guanajuato.”.

A mis amigos, profesores, familia y a cada persona que se cruzó en mi camino y me alentó a concluir esta etapa: gracias infinitas.

Resumen

En la actualidad las habilidades técnicas ya no son suficientes para hacer resaltar a un egresado universitario en el mercado laboral, sino que las habilidades blandas juegan un papel importante para poder cubrir las vacantes que las empresas requieren (Manpower, 2019). Como resultado de esto, habilidades tales como el liderazgo, pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas son algunas de las habilidades blandas que de acuerdo con el Foro Económico Mundial (2020) están tomando mayor relevancia en el mercado laboral. El objetivo de este trabajo es identificar en qué grado las habilidades blandas son determinantes para que los egresados universitarios puedan conseguir más y mejores oportunidades laborales, obteniendo como resultado se requiere tener una formación complementaria con las habilidades blandas, ya que estas permiten que los egresados puedan acceder a más y mejores oportunidades laborales tal y como se puede observar en los datos de la Encuesta Nacional de Egresados en su edición de 2019, donde del top 10 de habilidades más útiles en sus empleos se encuentran habilidades blandas

Abstract

Nowadays, technical skills are no longer enough to make a university graduate stand out in the labor market; instead, soft skills play an important role to fill the vacancies that companies require (Manpower, 2019). As a result, skills such as leadership, critical thinking and the ability to solve problems are some of the soft skills that according to the World Economic Forum (2020) are becoming more relevant in the labor market. The objective of this work is to identify how determinant are the soft skills for university graduates to get more and better job opportunities, obtaining as a result it is required to have a complementary training with soft skills, since these allow graduates to access more and better job opportunities since as can be seen in the data of the National Survey of Graduates in its 2019 edition, where from the top 10 most useful skills in their jobs are soft skills.

Palabras Clave

Habilidades blandas, *soft skills*, mercado laboral, habilidades del futuro, habilidades socioemocionales.

Keywords

Soft skills, labor market, skills for the future, social-emotional skills.

Introducción

Actualmente vivimos en una época con cambios sociales acelerados, ya sea por efectos de la globalización, la tecnología, el rápido intercambio de la información gracias al uso de las telecomunicaciones, etcétera. De acuerdo con datos del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), para el 2025 el 50% de todos los empleados a nivel mundial necesitarán volver a formarse, a medida que aumenta la adopción de la tecnología alrededor del mundo. En este contexto, Malla y Orellana (2016) señalan que los perfiles laborales demandados por las organizaciones se han reconfigurado, demostrando que existe escasez de perfiles laborales competitivos. Sobre estos “perfiles laborales competitivos”, la PAD Escuela de Dirección señala que, ante un mercado laboral cada vez más globalizado y exigente, se requiere contar con una serie de habilidades que le permita a las personas destacar de la competencia, entre las que se encuentran: especializarse en su rama; contar con habilidades blandas y contar con una “marca personal”, es decir, la imagen personal y profesional que se expone tanto en el mundo digital (LinkedIn y demás redes sociales) así como en la vida *offline*. Es por esto por lo que se considera que contar con las habilidades técnicas (“hard skills” o habilidades duras) ya no es suficiente por sí solo en el mundo laboral globalizado y con competencia tan fuerte, sino que se necesita además contar con las denominadas habilidades blandas (“soft skills”). Guerra-Báez (2019) señala que estas habilidades blandas se refieren a todas aquellas que permiten al individuo la interacción con las demás personas y que permiten hacer frente a situaciones desafiantes, es decir, “que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional” (p. 2).

Por lo tanto, las universidades como las encargadas de la formación de profesionistas juegan un papel central en la formación integral de estos, por lo que deben de asumir el reto de no formarlos únicamente en las habilidades técnicas, sino también en el desarrollo tanto de las habilidades blandas como las metacognitivas, con el objetivo de que los egresados de las universidades tengan todas las herramientas necesarias para introducirlos al mercado laboral. De acuerdo con Millalén (2017), el reto de las universidades reside en dejar de poner énfasis en la transmisión de conocimientos conceptuales (conocer), sino también enfocarse en el desarrollo de otras cuatro características transversales: la capacidad indagatoria (aprender a conocer); capacidad transferencia (aprender a hacer); capacidad para trabajar colaborativamente (aprender a trabajar y convivir con las demás personas) y la capacidad metacognitiva (aprender a ser). Estas capacidades en conjunto permitirían el desarrollo de estrategias de mejora continua para formar profesionistas altamente efectivos. Considerando que en México 50% de los empleadores reportan dificultad para cubrir las vacantes (Manpower, 2013), es necesario replantear el contenido que se imparte en las universidades con el fin de diseñar planes de estudio que contemplen la enseñanza y desarrollo de forma transversal de las habilidades blandas en los estudiantes, para formar profesionistas más preparados e impulsar su inserción en el mercado laboral actual.

En este sentido, la pregunta rectora de este reporte es la siguiente: *¿Qué papel desempeñan las habilidades blandas en las oportunidades laborales de los universitarios en México?*

Para el proceso de búsqueda de la información y poder responder esta pregunta, se realizó una revisión a la literatura existente sobre los tipos de habilidades demandadas por los empleadores en la actualidad en México, así como una revisión de los datos estadísticos sobre las tasas de desocupación en los profesionistas de las universidades en diferentes áreas y en carreras específicas. De esta forma se buscó encontrar si existe discordancia entre las habilidades que en la actualidad están demandando los empleadores, con la formación que reciben los universitarios y, de forma más específica, si las habilidades blandas entran dentro de las principales habilidades demandadas por los empleadores, para así reflexionar acerca de cómo la enseñanza y desarrollo de las habilidades blandas en las universidades permitirían a los egresados acceder a más y mejores oportunidades laborales. El trabajo estará dividido de la siguiente forma: primero se hizo la revisión bibliográfica sobre los conceptos que

guiarán esta investigación: hard skills y soft skills; metahabilidades; competitividad del talento humano; datos sobre el empleo en los profesionistas recién egresados. Para recopilar esta información, se realizó una búsqueda de las palabras y conceptos clave en las bases de datos: Google Scholar, Scielo y Redalyc. También se consultaron estudios de las principales agencias de desarrollo económico a nivel global, tales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) y el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID). Posteriormente, se realizó una búsqueda de datos estadísticos para poder entender la composición del mercado laboral mexicano (se buscaron datos sobre la Población Económicamente Activa, PEA), y de forma específica, cuáles son las carreras con mayor tasa de desocupación. Para contrastar este último dato, se muestran las carreras profesionales con menor tasa de desocupación y las de mayores sueldos, con el fin de poder dimensionar las diferencias que hay entre ambos extremos. Adicional a esto, se revisó un estudio hecho por Manpower en 2018 en el cual se llevó a cabo una investigación cuantitativa donde se entrevistaron a 39,195 empleadores en seis sectores industriales en 43 países, entre ellos México, del cual se obtuvieron conclusiones respecto a las habilidades más demandadas por los empleadores en el país y los principales problemas que tienen para atraer talento humano.

Habilidades y competitividad laboral

En la siguiente sección se describirán de forma breve las diferentes habilidades que se consideraron para realizar el trabajo, ya que además de hablar de habilidades blandas, se contempla también la definición de las habilidades técnicas, también conocidas como “hard skills”. Esto con el objetivo de poder diferenciarlas de las habilidades blandas, así como resaltar cuál es la utilidad de cada una en los profesionistas, así como para las empresas o empleadores.

Tipos de habilidades

Para el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2017), las habilidades son capacidades que aumentan la productividad de los individuos en una amplia gama de actividades. Estas pueden ser generales o específicas. Para las generales, establece una clasificación en tres grandes categorías: habilidades socioemocionales, cognitivas y académicas. Las primeras se refieren a aquellas que ayudan a las personas a identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás. Por ejemplo, la habilidad para trabajar y resolver problemas en equipo. Las cognitivas se refieren a la memoria a largo plazo y patrones, control ejecutivo y coordinación de diversas funciones mentales. Por último, en las académicas se incluyen “el conocimiento de hechos, conceptos y procedimientos y la capacidad de aplicar estrategias en disciplinas como matemática, lectura y ciencias, y también habilidades informáticas” (BID, 2017, p. 3) En cuanto a las habilidades específicas, se refiere a aquellas que aumentan la productividad en una gama reducida de ocupaciones, sectores o empresas. De igual forma, de acuerdo con Busso *et al.* (2012), existen múltiples dimensiones de habilidades que pueden caracterizar al individuo. De forma general, podemos determinar dos grandes categorías: cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Las últimas pertenecen al área del comportamiento, surgen de los rasgos de la personalidad y usualmente son consideradas blandas.

Habilidades duras, habilidades técnicas o “hard skills”

De acuerdo con Sánchez, Amar y Triadú (2018), estas se refieren a “la capacidad de una persona de interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende” (p. 11). De acuerdo con Ortega (2016), en la práctica éstas se refieren a un conjunto de conocimientos específicos y habilidades que pueden ser medidas con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones. Es decir, este tipo de habilidades incluyen los conocimientos técnicos y habilidades que las personas pueden tener para ejecutar correctamente una tarea. En el ámbito laboral, podemos tener como ejemplo: escritura, matemáticas, estadística, finanzas, química, biología, la

capacidad de utilizar los programas de software, habilidades contables; habilidades de diseño; habilidades en programación, entre muchas otras más.

Habilidades blandas o “soft skills”

Si bien en la actualidad se les da una mayor importancia a las habilidades duras, las organizaciones demandan profesionistas que puedan combinar sus conocimientos técnicos con las habilidades socioemocionales para la resolución de problemas. Este es el papel de las denominadas soft skills, las cuales se pueden definir como “la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva” (Ortega, 2016, p. 3). Es decir, son aquellas que afectan cómo los individuos perciben, interactúan y toman decisiones en el mundo que les rodea. Guerra-Báez (2019) recopila las principales habilidades blandas propuestas por diversos autores, estas se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1: Principales habilidades blandas

Habilidad	Características
Comunicación asertiva, eficaz o efectiva.	Se entiende como la capacidad de poder comunicar, de forma verbal y no verbal, las ideas y sentimientos. Entonces la comunicación asertiva implica la expresión de sentimientos brindando retroalimentación sin juicio y recibiendo retroalimentación a partir de la escucha activa
Negociación	Se relaciona con la habilidad anterior (comunicación asertiva). Implica la destreza para poder desarrollar diferentes alternativas o estrategias para poder mediar desacuerdos o disipar diferencias en la interacción entre dos o más partes. Busca establecer el acuerdo mutuo.

Confianza interpersonal	La aceptación a ser vulnerable a las acciones de otros, esperando que estos ejecuten conductas acordes a los intereses comunes, aun cuando no hay la forma de poder vigilar ni controlar estas acciones. En resumen: confiar en que la otra persona actuará acorde a los intereses mutuos.
Cooperación	La ejecución de acciones conjuntas de tal forma que se pueda desarrollar una tarea o cumplir objetivos comunes.
Empatía	Habilidad para comprender los sentimientos y emociones del otro. Esta es entendida como un proceso de regulación cognitiva y emocional, que tiene como objetivo identificar y responder de manera coherente al estado emocional de otros e inhibir comportamientos disociales.
Resolución de problemas	Destreza del individuo para comprender y encontrar posibles soluciones a problemas de los que no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos. Esta habilidad requiere de reestructuración cognitiva, es decir, cambiar la manera como se interpreta, siente y percibe el problema.
Pensamiento crítico	Entendido como la capacidad de verificar la información y para pensar de manera diversa, es decir, para generar preguntas y asumir posturas en relación con la información investigada, procesada y analizada.
Toma de decisiones	La capacidad de poder elegir de manera eficaz las decisiones/acciones a tomar ante determinadas situaciones. Requiere de la capacidad para poder iniciar, supervisar, evaluar y explorar experiencias pasadas y consecuencias con la finalidad de elegir entre una u otra opción.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de Ortega, 2016.

Estas habilidades blandas están relacionadas con los rasgos de personalidad de cada persona. Éstas determinan el cómo los individuos se relacionan con las demás personas en diferentes ámbitos: personal, académico, profesional. En este sentido, el individuo puede desarrollar varias habilidades a lo largo de su trayectoria tanto académica como laboral. Además, estas

habilidades son transferibles, es decir, que pueden ser aprovechadas en diferentes cargos. En este sentido, aquellos empleados que las posean suelen ser más adaptables y preparados al cambio, una habilidad muy útil en un ambiente laboral tan demandante y competido como lo es el actual.

Tobar (2012) se refiere a las habilidades blandas como destrezas subjetivas e intangibles, por ejemplo; el liderazgo, la comunicación fluida, tanto individual como grupal, la tranquilidad para manejar los momentos de presión en el trabajo, entre otras. Dentro de las habilidades blandas, denominadas sociales, la más importante es la empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las personas que disponen de esta habilidad se comunican adecuadamente y pueden hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad (Londoño, 2012, p. 159)

De acuerdo con los resultados de una encuesta hecha a ejecutivos en las empresas, publicada por American Management Association (AMA), se asegura que el conocimiento y las habilidades básicas como en las áreas de lectura, escritura y aritmética (conocidas en inglés como las tres R) ya no son suficientes para los directivos. Para asegurar el éxito en la fuerza de trabajo del futuro, las tres R necesitan ser fusionadas con otras cuatro habilidades (las cuatro C): 1) el pensamiento crítico y habilidades para resolver problemas, 2) habilidades de comunicación, 3) habilidades de colaboración, y, 4) creatividad e innovación (Maya y Orellana, 2016). Es decir, si existiera un esfuerzo coordinado entre el sector educativo y el gobierno para desarrollar estas habilidades blandas, permitiría elevar la empleabilidad de las personas, mejorar la productividad de las empresas y por consiguiente elevar los estándares de vida de la sociedad en general.

Habilidades metacognitivas

Hablando de tipos de habilidades, la literatura frecuentemente se centra en el análisis de las habilidades duras y blandas. Pero existe un tercer tipo de habilidad que facilita el desarrollo de las dos anteriores y que, en conjunto, aumentan la productividad de los individuos: son las denominadas habilidades metacognitivas (meta-skills, en inglés). Holyoake (2021) establece que este tipo de habilidades permiten aprender y desarrollar nuevas habilidades más

rápidamente, así como mejorar las existentes. Estas se diferencian de las habilidades en general, que pueden ser temporales porque se aprenden y desarrollan y, por lo tanto, se pueden olvidar y actualizar. Por el contrario, una meta-habilidad es una parte permanente del individuo. Por ejemplo, aprender un idioma es una habilidad, pero la habilidad que desarrolle para aprender idiomas, lo que le facilitará el aprendizaje de varios, sería una meta-habilidad.

El autor establece algunas meta-habilidades que permitirían desarrollar otras habilidades en el futuro, clave para el entorno laboral actual. Estas son las siguientes:

Autoconsciencia: clave para la inteligencia emocional. Conocer las fortalezas, debilidades y rasgos de personalidad es una meta-habilidad que permite desarrollar algunas de las competencias que pudieran faltar al individuo, aprovechar al máximo las cualidades y habilidades existentes y reconocer el grado de éxito con el que el individuo trabaja y se relaciona con el entorno.

Empatía: Partiendo de que esta habilidad permite entender los sentimientos y posturas del otro, permite desarrollar habilidades tales como la resolución de problemas, ya que permite encontrar puntos en común para poder lograr acuerdos y resolver conflictos.

Resiliencia: Permite superar los fracasos y poder adaptarse a nuevos entornos. En una realidad laboral en constante cambio, es esencial adaptarse al medio ambiente. Eso podría significar probar varios enfoques y métodos de trabajo.

Existe otro concepto denominado “*lifelong learning*” o “aprendizaje a lo largo de la vida” que puede ser considerado una meta-habilidad. García-Bullé (2019) menciona que este tipo de aprendizaje abarca todas las actividades de aprendizaje a lo largo de la trayectoria educativa de las personas, con el objetivo de aumentar el conocimiento y mejorar las competencias personales, cívicas, sociales y de empleabilidad. A diferencia del aprendizaje tradicional, el *lifelong learning* se caracteriza por ser voluntario en vez de obligado, teniendo como meta principal la mejora continua personal. Esta habilidad “incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades, así como la búsqueda y utilización de una guía” (Martín, 2008, p. 2).

Competitividad laboral y del talento humano

El talento humano es un componente fundamental en todas las organizaciones. Este es guiado por las normas internas que regulan su funcionamiento, conducta, actitud y establece las responsabilidades; de esta forma, su actuación y desempeño refleja la situación social de la empresa. Sobre el concepto del talento humano Morales (2002), define al talento humano como: “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. De igual manera Coffman y González (2002), describen el talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados. Ambos autores con sus definiciones coinciden en identificar el talento humano como la inteligencia y aptitudes de las personas.

Hablando sobre la competitividad, a nivel macro el Foro Económico Mundial la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Para efectos de este trabajo, nos centraremos en la competitividad a nivel de las organizaciones, la cual la podemos entender como "la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado" (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006). En cuanto al concepto de la competitividad del talento humano, podemos referirnos a ella como “aquellas capacidades y habilidades distintivas que poseen cada uno de los empleados y trabajadores, para ejecutar su función de trabajo de la mejor manera posible.” (Pérez, 2019, p. 7) De esta definición podemos determinar que se hace referencia a que el talento humano debe de estar en constante formación y actualización, de tal forma que mejore su desempeño y genere aportes de mayor valor a las organizaciones. Otro aspecto para considerar dentro del concepto de competitividad del talento humano es entender que existen tareas específicas, responsabilidades, y objetivos organizacionales. Es decir, el ambiente organizacional y de trabajo son aspectos que pueden favorecer o entorpecer la competitividad del talento humano, ya que esta va de la mano con el hecho de que las organizaciones deben de asumir los retos que presentan las nuevas tendencias del mercado laboral, tales como: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Sobre la competitividad

laboral, Pérez (2019, p. 7) menciona que “debe estar en concordancia con el proceso de cambio organizacional”, es decir, que más allá de la tarea específica que tiene cada individuo en la organización, debe de concebirse al trabajador como una fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa. El desarrollo de factores competitivos en el área laboral lleva consigo, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación del personal en forma permanente.

De forma genérica, podemos entender a la productividad como “la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.” (Casanova, 2002, p. 8). Es decir, la productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se producen en relación cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, etc.) durante un periodo determinado. Cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia. En el contexto de las organizaciones, podemos relacionar este concepto (competitividad) con el talento humano. Primeramente, de acuerdo con Core Global Partners CGP se puede entender al talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Esta competitividad, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada. De acuerdo con Clavijo *et al.* (2020) refieren que “son características subyacentes a la persona, que están relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (p. 9). En este sentido, la forma en que los empleados se desenvuelven dentro de las empresas depende de las habilidades (duras o blandas) de cada uno de ellos, lo que se refleja en un trabajo de calidad y seguridad en la empresa.

El BID (2017) señala que las habilidades aumentan la productividad de los individuos, permitiéndoles producir más en igual tiempo, usando la misma tecnología y equipo. En el contexto laboral y competitivo actual, el conocimiento posee una importancia equivalente a lo que en otras épocas de la historia fueron la tierra, el capital, o incluso la tecnología (Casanova, 2002). En este sentido, el conocimiento tácito expresado a través de las habilidades y capacidades aplicadas por los trabajadores en su respectivo contexto

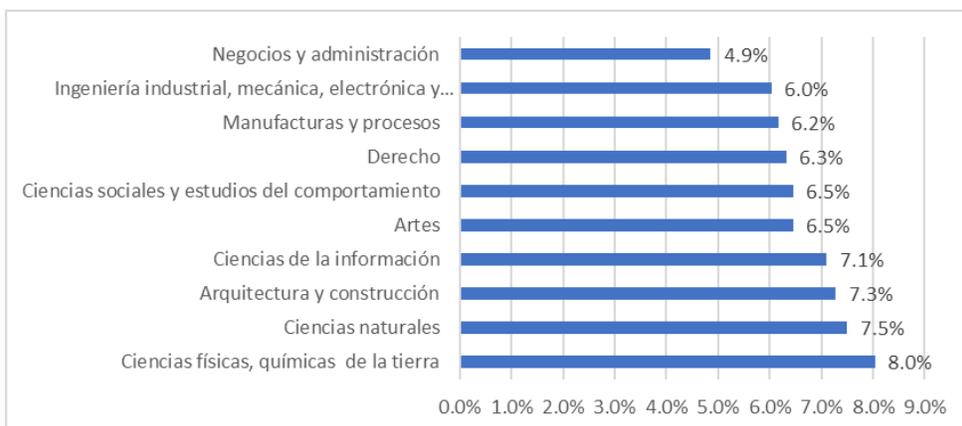
(organizativo, laboral, productivo) resulta un factor importante para mejorar la productividad, calidad y competitividad en el entorno laboral actual. De aquí que la capacitación al capital humano es clave para elevar la productividad, tal y como lo indican Mungaray y Ramírez (2007) que “El entrenamiento en el trabajo eleva la productividad futura de los trabajadores, al estimular el aprendizaje de nuevas habilidades y perfeccionar las viejas” (p. 87). En este sentido, se entiende el rol que juegan las habilidades en la productividad de los individuos a nivel laboral. Como se ha revisado anteriormente, dentro de las habilidades se encuentran las emocionales, que de igual forma juegan un rol estratégico en la productividad de los mercados laborales en el siglo XXI.

Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral en México

El entorno laboral

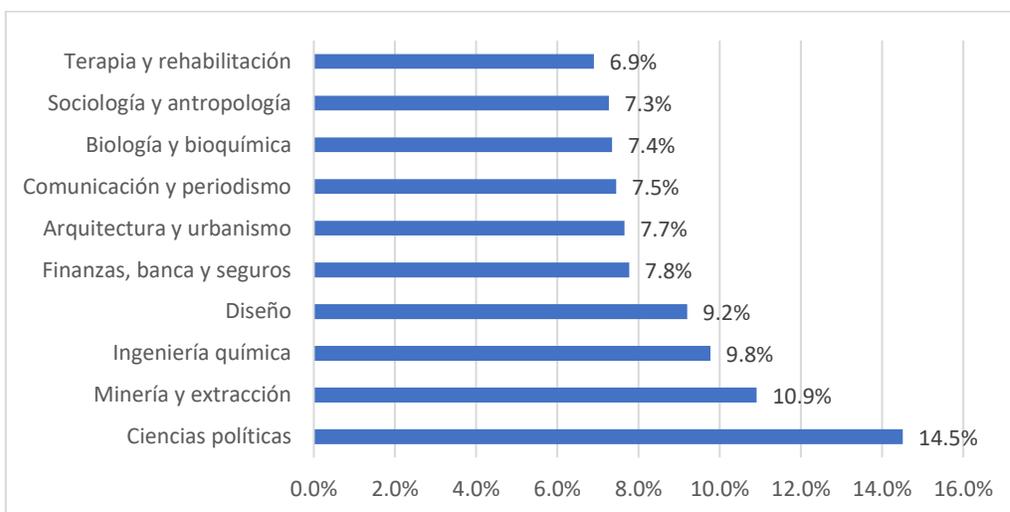
De acuerdo con cifras del INEGI del primer trimestre del 2021, la población económicamente activa era de 55,385,133 personas. Es decir, esta cantidad de personas son quienes están trabajando (población ocupada) y quienes están buscando empleo. Dentro de esta población, podemos centrarnos específicamente en la población que cuenta con estudios de educación superior. En México, de acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación (ENOE) del INEGI al primer trimestre del 2021, habían 9.7 millones de profesionistas ocupados, lo que significa una tasa de desocupación de 5.2%. Desde hace un par de años, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) recopila anualmente la información de ocupación laboral de los profesionistas en el país para publicar diversos rankings: top 10 de las carreras más demandadas; las 10 carreras mejor pagadas; las 10 carreras peor pagadas, entre otros. Tomando como base la información del primer trimestre del 2021, las gráficas 1 y 2 muestran las 10 carreras con mayor tasa de desocupación en el país.

Gráfica 1: Tasa de desocupación en profesionistas por subárea



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IMCO (2021)

Gráfica 2: Tasa de desocupación en profesionistas por carrera



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IMCO (2021).

Como podemos observar con las gráficas 1 y 2, existen profesiones en el país con tasas de desocupación aún más elevadas que la de la media nacional, que al cierre del primer trimestre del 2021 fue del 4.4%.

Como se ha mencionado, las tendencias en el mundo y en México están cambiando y las habilidades demandadas por los empleadores están en constante cambio. Sobre esto, el

reporte *The Future of Jobs* (2020) del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) demuestra este cambio. En dicho reporte se enlistan las 10 habilidades que serán más demandadas para el 2025, las cuáles aparecen en la tabla 2 y están agrupadas de acuerdo con el tipo de habilidad.

Tabla 2: Top 10 de habilidades demandadas para el 2025 por empleadores a nivel mundial

Tipo de habilidad	Habilidad
Resolución de problemas	Innovación y pensamiento analítico.
	Resolución de problemas complejos.
	Pensamiento crítico y análisis.
	Creatividad, originalidad e iniciativa.
	Razonamiento, orientación a la resolución de problemas e ideación.
Autogestión	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.
	Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad.
Trabajo con personas	Liderazgo e influencia social.
Uso y desarrollo de tecnología	Uso de la tecnología, monitoreo y control.
	Desarrollo de tecnología y programación.

Fuente: elaboración propia con datos de WEF (2020).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) en su reporte “Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post covid-19”, las personas que tengan dificultades para conseguir empleo deberán ingresar a programas de recalificación y actualización, ya que sus competencias podrían volverse obsoletas o insuficientes en el corto plazo. Este contexto deja en evidencia que las organizaciones no están buscando únicamente profesionales que cumplan solo con las habilidades técnicas que las universidades otorgan a los estudiantes, sino que buscan perfiles de profesionistas que se adapten a los retos que se presenten en la empresa tales como resolución de problemas, nuevas ideas, innovación en los procesos,

etcétera. En este sentido, se evidencia la importancia que dentro de los programas de estudio de las instituciones de educación superior en el país se desarrollen, enseñen e implementen las habilidades blandas además de los conocimientos técnicos, para formar egresados preparados con las habilidades que el nuevo entorno laboral demanda, lo cual puede traducir en más y mejores oportunidades de empleabilidad al estar por encima del egresado promedio.

Discusión de resultados

El rol de las universidades en el desarrollo de habilidades blandas

El problema viene cuando nos hacemos la pregunta “¿Están las universidades formando profesionistas con estas habilidades?”. De acuerdo con el informe *Brechas de Habilidades 2018* elaborado por UdeMy, en México existe una carencia de este tipo de habilidades blandas. De acuerdo con este informe, el 70% de las personas encuestadas consideran que existe carencia de habilidades en el país. Hablando específicamente de las habilidades blandas, el 29% afirma que el pensamiento crítico y la resolución de problemas son de las que más se adolece, seguidas de comunicación (20%); habilidades interpersonales y trabajo en equipo (19%); determinación, persistencia y adaptabilidad-flexibilidad (11%) y gestión del tiempo y productividad, con 10%.

Si bien por una parte tenemos altas tasas de desempleo en algunas áreas y carreras universitarias, por el otro lado tenemos que los reclutadores tienen problemas para conseguir personal capacitado y por ende existe escasez de talento humano. De acuerdo con un estudio de Manpower (2018) hecho a empleadores en México, se encontró que 50% afirma que no puede encontrar las habilidades que necesita, problema que se agudiza en organizaciones con más de 250 empleados, donde el porcentaje aumenta a 62%. En este mismo reporte, se señala que 24% de los empleadores en el país piensan que los solicitantes a los empleos carecen de las habilidades técnicas y blandas necesarias para los puestos, dentro de las cuales se destacan: habilidades verbales y escritas; comunicación efectiva; capacidad de colaboración y resolución de problemas. Además, 71% de los empleadores encuestados señalan que proporcionan preparación y capacitación adicional para poder cubrir las deficiencias de habilidades que encuentran en los profesionistas.

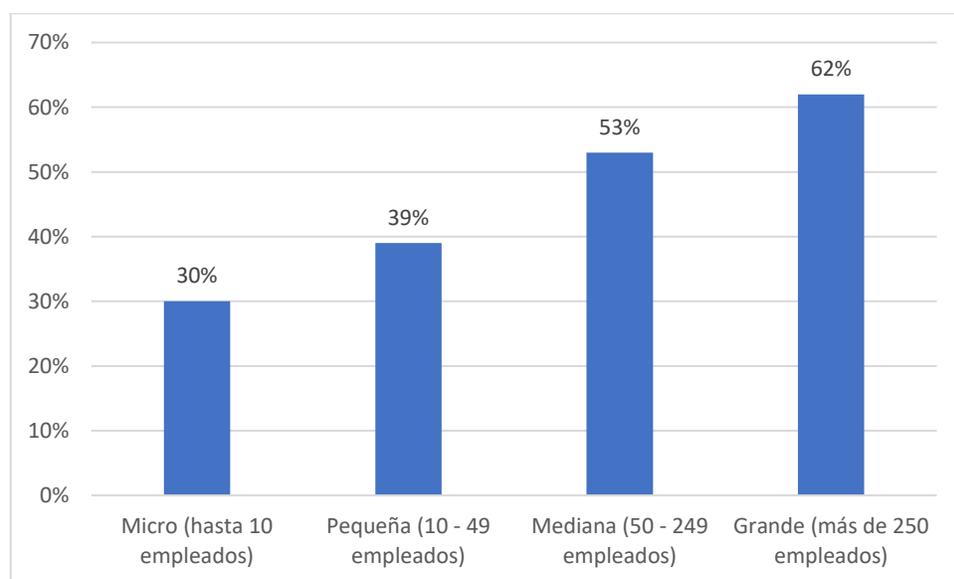
Es aquí donde es pertinente analizar el tipo de formación que están recibiendo los universitarios, para determinar si los conocimientos adquiridos durante su formación profesional están alineados a las demandas del mercado. Sobre esto, Maya y Orellana (2016), determinan que es necesario replantear el contenido que se enseña en los centros educativos, para tener currículos de calidad, más flexibles, que sean capaces de ajustarse a las nuevas demandas del mercado, y que “se encuentren focalizados en el desarrollo humano y la ampliación de oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Esto también implicaría empezar a educar y cultivar habilidades blandas” (Maya y Orellana, 2016, p. 3). La importancia del desarrollo de las habilidades blandas viene de que, como se ha señalado en este documento, para el mercado laboral las habilidades duras ya no son suficientes por sí solas, sino que se necesita tener profesionistas con habilidades más vinculadas a las capacidades mentales, emocionales e interpersonales. El trabajo que realizan los empleados de hoy se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales. Este nuevo contexto, espera que los profesionistas sean más autónomos y capaces de trabajar con las demás personas, de aquí la importancia de desarrollar las habilidades blandas durante la educación universitaria.

De acuerdo con la plataforma de aprendizaje y capacitación en línea Crehana, las habilidades blandas seguirán siendo de las más demandadas durante épocas de la pandemia, ya que estas pueden hacer que los candidatos puedan sobresalir de la competencia al momento de aplicar para un empleo. Con respecto a este nuevo entorno laboral por la pandemia, la OIT en su reporte “Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post covid-19” señala que “se estarán reconfigurando muchas ocupaciones y se conocerán nuevos planes y estrategias para impulsar el desarrollo productivo. La demanda por nuevas habilidades crecerá y se requerirán programas para reconvertir, recalificar y reinsertar trabajadores en las nuevas actividades”. Además, nuevamente con mediciones de la plataforma de Crehana, sus usuarios han visto aumentos de hasta 2.5 veces su salario después de un periodo de 12 meses. Con la pandemia, aumentó la necesidad de saber liderar los equipos, trabajar con la tecnología que estaba ya disponible y que fue desarrollándose y mejorar habilidades como la creatividad y capacidad de adaptación. Con este contexto, es de suma importancia el desarrollo de las habilidades

blandas durante la educación superior con el objetivo de que los egresados de las universidades puedan acceder a más y mejores oportunidades.

Retomando la investigación de Manpower (2018), dado que la educación universitaria por sí sola no es suficiente, se requiere del desarrollo continuo de habilidades, puesto que incluso los roles más tradicionales se complementan con las nuevas tecnologías. En este sentido, las empresas grandes en México (con más de 250 empleados) son las que tienen mayor dificultad para encontrar profesionales calificados para los puestos. Según datos de esta institución los reclutadores de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas reportan dificultades para cubrir vacantes, los porcentajes se muestran en la gráfica 3.

Gráfica 3: Porcentaje de empleadores que reportan dificultades para cubrir puestos de trabajo



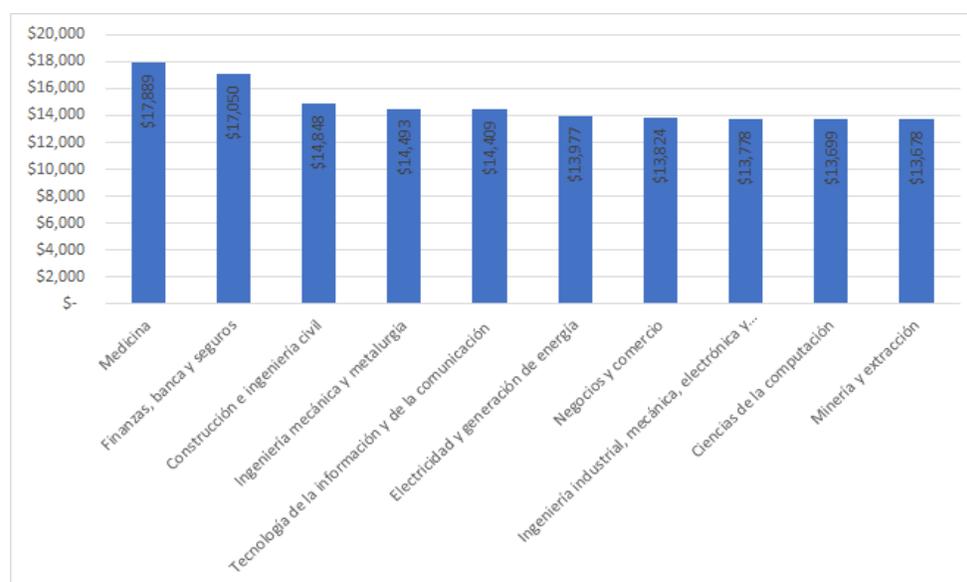
Fuente: Manpower (2018, p. 7).

Si bien se entiende que el desarrollo de habilidades blandas permitiría a los universitarios acceder a más y mejores oportunidades laborales, existen retos para poder implementar el desarrollo de estas habilidades en la formación universitaria. Además de enseñar de forma teórica las habilidades blandas, se necesita ponerlas en práctica y poder medirlas. Para esto, diferentes autores señalan alternativas a esta problemática. Por ejemplo, Lagos (2012) propone actividades experienciales que impliquen la interacción y relación con otros. En una entrevista hecha por Silva (2013) a la directora del Centro de Investigación y Desarrollo de

la Educación, María José Valdebenito de la Universidad Alberto Hurtado, se señaló que una de las estrategias para potencializar las habilidades blandas son los talleres o programas de formación grupal orientados a fomentar trabajo en equipo, así como actividades que fomenten la comunicación entre los estudiantes. Otra de las vías para el desarrollo de este tipo de habilidades son las prácticas profesionales. Al respecto, Piña (2016) establece que éstas pueden ayudar al desarrollo de las habilidades blandas ya que se espera que los estudiantes interactúen con compañeros, colegas, superiores, clientes, proveedores, etc. Además, mediante estas prácticas el estudiante asume el rol profesional con el personal y se enfrenta a nuevos retos. De esta forma se espera se fomente el desarrollo de las también llamadas habilidades transversales. En este sentido, es importante que las instituciones de educación superior despierten el interés por evaluar el desarrollo de las habilidades blandas durante la formación profesional previo a las prácticas profesionales y posterior a las prácticas profesionales. Esta evaluación permitirá identificar si la preparación de los universitarios es suficiente para los retos del mercado laboral, y de ser negativa, poder emprender acciones orientadas a la mejora de las habilidades necesarias.

Retomando el trabajo del IMCO (2021), en la gráfica 4 hacemos un listado de las carreras que ofrecen mayores salarios promedio en el país.

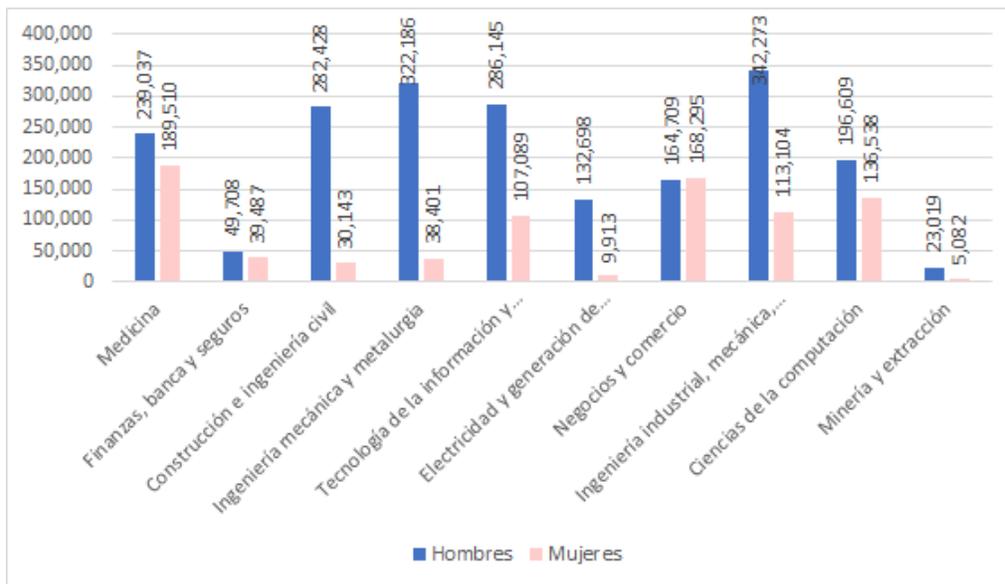
Gráfica 4: 10 carreras mejor pagadas en México



Fuente: elaboración propia a partir de datos de IMCO (2021)

En la gráfica 5 se muestra el número de profesionistas ocupados en las 10 carreras mejor pagadas en México.

Gráfica 5: Cantidad de profesionistas según la PEA del top 10 de carreras mejor pagadas en México

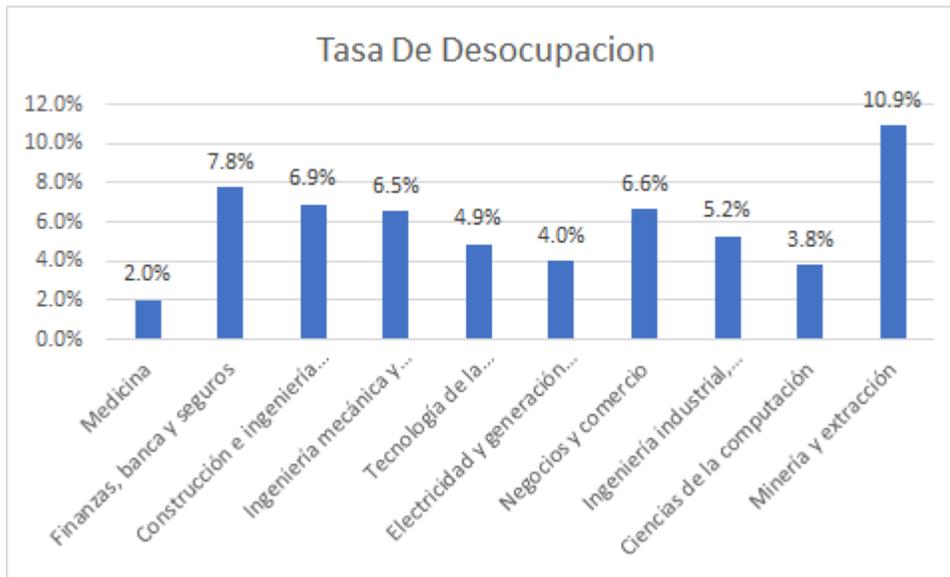


Fuente: elaboración propia a partir de datos de IMCO (2021)

A excepción de las áreas de “Finanzas, banca y seguros” y “Minería y extracción”, se observa que en las carreras mejor pagadas existe una gran cantidad de profesionistas, lo que se traduce en una mayor competencia con profesionistas pares al momento de buscar un nuevo empleo.

Sin embargo, que sean las carreras con mejores salarios en el país no las exime de que existan tasas de desocupación similares o incluso hasta mayores que la media nacional, tal y como podemos observar en la gráfica 6.

Gráfica 6: Tasa de desocupación del top 10 de carreras mejor pagadas en México



Fuente: elaboración propia a partir de datos de IMCO (2021)

Como podemos observar, incluso dentro de las carreras universitarias con mejores salarios promedio en el país, la tasa de desocupación es más alta en comparación con la media nacional. De aquí la importancia de que tanto las universidades como los universitarios pongan especial atención al desarrollo de las habilidades blandas, para poder destacar en el nuevo y competitivo mercado laboral.

De acuerdo con la plataforma de aprendizaje en línea Udemy, al estudiar los cursos que las empresas les requieren a sus empleados encontraron que, adicional a los cursos tradicionales sobre habilidades técnicas, el aprendizaje de habilidades blandas se encuentra dentro de los más importantes. De acuerdo con sus datos, las principales habilidades que buscan los empleadores son las siguientes: Gestión de conflictos; del tiempo; manejo del estrés; habilidades de comunicación; inteligencia emocional; gestión del cambio y servicio al cliente. Como podemos ver, estas están orientadas a aumentar la productividad de la empresa, pero al tratarse de habilidades transversales, los profesionistas pueden usarlas en cualquier ámbito empresarial, por lo que tienen la oportunidad de cambiar de sector y estas habilidades seguirán siendo útiles.

De acuerdo con datos del Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), se observan nuevas tendencias en el mercado laboral en México, lo que requerirá que los profesionistas se adapten a estas con el fin de poder acceder a mejores condiciones salariales. Según sus datos, algunas de las principales tendencias son las siguientes:

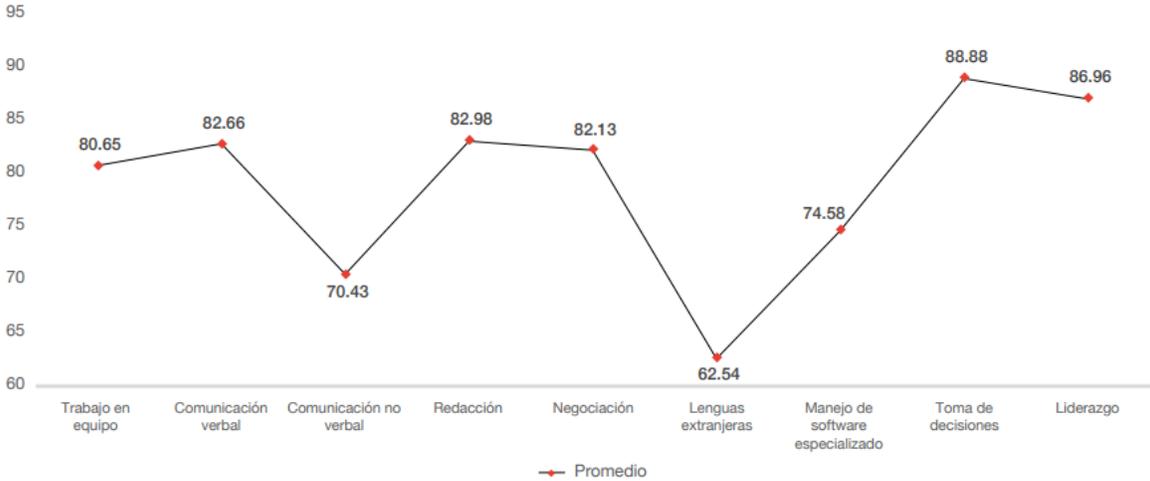
Big data en el lugar del trabajo: El denominado *Big Data*, junto con un correcto programa de limpieza y tratamiento de datos, es capaz de proporcionar conocimientos no vistos anteriormente en las compañías en cuanto a modelos predictivos, lo cual se traduce en mejoras en las estrategias en las organizaciones.

Especialización del conocimiento: la demanda de talento será cada vez más específica y focalizada a ciertos perfiles altamente cualificados. En este sentido, además de las habilidades técnicas altamente especializadas, se deben de contar con diferenciadores, y es aquí en donde las habilidades blandas pueden servir de diferenciador.

Evolución del marketing: uso de las nuevas tecnologías para explotar aún más el marketing digital.

En la Encuesta Nacional de Egresados, documento que proporciona información que permite indagar la trayectoria laboral de los egresados de múltiples instituciones de educación superior (públicas y privadas) del país, se puede conocer tanto la evaluación que realizan a las habilidades y competencias adquiridas durante sus estudios profesionales y su utilidad en el ámbito laboral, como sus condiciones de empleabilidad. En su edición de 2019, se muestran las habilidades adquiridas más útiles en su vida profesional, en particular, en el momento que ingresan a su primer empleo y en segunda instancia valora cuáles de ellas fueron adecuadamente desarrolladas en el periodo formativo y cuáles necesitan mejorar. Los resultados aparecen en la gráfica 7.

Gráfica 7: Habilidades que han sido más útiles en el trabajo de los egresados



Fuente: Centro de Opinión Pública (2019, p.19)

De acuerdo con la gráfica 7, 7 de las 9 habilidades más útiles para los egresados entran dentro de las habilidades blandas, lo cual refuerza la importancia de éstas al momento de acceder al mercado laboral.

Dentro del mismo reporte, se midió el porcentaje en el que las universidades desarrollaron las habilidades laborales más importantes. Los resultados aparecen en la figura 1.

Figura 1: Desarrollo de habilidades durante los estudios universitarios



Fuente: Centro de Opinión Pública (2019, p.20)

Como podemos ver, hay áreas de oportunidad en las habilidades blandas a desarrollar en los estudiantes universitarios, tales como el liderazgo, la negociación, toma de decisiones y la comunicación.

Conclusiones

Retomando la pregunta rectora de este reporte: *¿Qué papel desempeñan las habilidades blandas en las oportunidades laborales de los universitarios en México?*, y de acuerdo con la información revisada durante el reporte, se pudo observar que la educación superior tradicional, es decir, centrada en las habilidades técnicas ya no es suficiente para formar profesionistas preparados con las habilidades demandadas por los empleos del presente (y del futuro). Además de estas habilidades, se demostró que se requiere tener una formación complementaria con las habilidades blandas, ya que estas permiten que los egresados puedan acceder a más y mejores oportunidades laborales. Esto se ve reflejado en los datos de la Encuesta Nacional de Egresados en su edición de 2019, donde del top 10 de habilidades más

útiles en sus empleos se encuentran habilidades blandas tales como trabajo en equipo, habilidades de comunicación y liderazgo. De igual forma en esta encuesta se determinaron las habilidades que las universidades necesitan fortalecer para preparar a sus egresados para conseguir su primer empleo, y dentro de estas nuevamente se encuentran habilidades blandas tales como la negociación y comunicación no verbal. En este sentido, las universidades como formadoras de profesionistas deben considerar complementar sus planes de estudio con el desarrollo de habilidades blandas, como una herramienta más para poder ayudar a que los egresados accedan a más y mejores ofertas laborales, con lo que podrían reducirse las tasas de desempleo en algunas carreras.

Cabe mencionar que en la era post COVID-19, la necesidad de desarrollar habilidades blandas es más importante que nunca, además de que éstas se reconfiguraron para satisfacer la demanda de profesionistas que se adapten a las nuevas dinámicas laborales. De acuerdo con información del BID (2021), la pandemia por COVID-19 aceleró la digitalización y aumentó drásticamente el teletrabajo; esto propició que las habilidades blandas fueran más valoradas. Dentro de las habilidades blandas que destaca como más valoradas en la etapa post pandemia destacan: resolución de problemas, coordinación de equipos, negociación y persuasión, alfabetismo en TICs, autoorganización y automonitoreo, toma de decisiones y expresión oral y escrita. Como podemos ver, estas son habilidades que se relacionan con las nuevas formas de trabajo derivadas a raíz de la pandemia por COVID-19, como lo son el trabajo a distancia y las modalidades híbridas (días en el espacio físico de trabajo y otros a distancia), así como la colaboración con equipos de trabajo que o se encuentran físicamente en el mismo espacio. Además, estas son altamente valoradas por las empresas. En este mismo documento, el BID señala que entre 60% y 65% de las empresas encuestadas destacan a las habilidades blandas como altamente valoradas. De la misma forma, la Universidad en Internet UNIR (2021) indica que derivado del aumento desmesurado del home office en el mundo, se incrementó la demanda de algunas habilidades blandas que favorecen la empleabilidad de profesionistas en este contexto post COVID-19 dentro de las que destacan: comunicación, resiliencia, gestión de la incertidumbre, colaboración y trabajo remoto, agilidad y adaptación al cambio y habilidades digitales

Si bien, estas habilidades blandas pueden desarrollarse por las personas a lo largo de su experiencia personal y profesional, no debemos pasar por alto que un nuevo paradigma educativo se ha emprendido en algunos centros educativos en los cuáles las habilidades blandas empiezan a formar parte de sus programas de estudio. Como muestra de esto, podemos encontrar que algunas universidades, tanto privadas como públicas, tienen dentro de su oferta educativa diplomados para el desarrollo de las habilidades blandas. Bajo este esquema de formación superior, los alumnos y futuros profesionistas, pueden estimular el pensamiento crítico, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo. Es decir, los estudiantes adquieren una experiencia práctica en la que se combinan sus conocimientos técnicos con las habilidades blandas, incluso antes de terminar su formación universitaria. Este modelo entiende que, en gran medida, el éxito profesional del egresado dependerá de la mezcla de competencias que este demuestre en cuanto a habilidades duras, habilidades sociales, comunicativas y de inteligencia emocional. Muestra de esto y de acuerdo con la información de la Encuesta Nacional de Egresados de 2019, es que 45% de los egresados consideran que conseguir empleo es difícil o muy difícil. Adicionalmente, el porcentaje de quienes obtuvieron un primer empleo relacionado con su carrera disminuyó de 64% a 58% en comparación con la encuesta del 2018. Estas cifras se relacionan con el ingreso que los egresados pueden tener: a mayor facilidad para conseguir empleo y, a mayor vinculación del trabajo con la carrera estudiada, los ingresos serán más altos. Tomando en cuenta estos factores, se manifiestan condiciones más adversas para los egresados de las universidades para conseguir empleos bien remunerados.

Adicionalmente, una de las limitantes que tuve al realizar el trabajo fue que, derivado de la pandemia por COVID-19, algunas mediciones o estudios se pausaron y tuve que usar reportes de la etapa antes de la pandemia. Por ejemplo, en el portal del Observatorio Laboral de la STPS, algunas publicaciones estaban actualizadas hasta el 2019. En este sentido, es pertinente que, para estudiar sobre nuevas tendencias del mercado laboral, se cuente con información actualizada que contemple las dinámicas de trabajo que surgieron a partir de los cambios implementados en las organizaciones como respuesta a la pandemia por COVID-19 tales como: el teletrabajo, las modalidades híbridas, el uso de la tecnología para el trabajo, habilidades blandas para dirigir equipos a distancia, etcétera.

Reflexión final

Después de haber escrito este reporte, pude complementar lo que revisamos durante el diplomado “Habilidades blandas para emprender e innovar” En este caso en particular (relación de las habilidades blandas con acceder a mejores ofertas laborales) siento que se creó un puente entre tres elementos: el conocimiento adquirido durante el diplomado, la realidad del mundo laboral en el país y mi realidad laboral. Sobre esta última, si bien ya había tenido experiencia laboral, sabía que en algún momento iba a querer y/o necesitar dar un “salto” en mi vida profesional. Fue entonces que, con lo aprendido en el diplomado, me permitió aplicar a nuevos puestos, y tuve diferentes entrevistas en empresas reconocidas. Una de las preguntas que más se repetía era “Cuéntanos de algún reto que tuviste en tu experiencia profesional y cómo lo resolviste”. Como visto en este reporte, la resolución de problemas es una de las habilidades blandas, y por lo visto en mi experiencia es una de las más valoradas por los empleadores. Gracias a esto, conseguí un nuevo empleo en una armadora automotriz reconocida en Guanajuato, en donde tendré la oportunidad de demostrar que la combinación de habilidades duras y blandas, se pueden tener acceso a más y mejores oportunidades laborales, lo que se traduce en mejoras en la calidad de vida.

En resumen: apostar por la inclusión de las habilidades blandas dentro de la formación universitaria, es apostar por profesionistas preparados para los nuevos retos del futuro.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *América Latina en Movimiento: Competencias y habilidades para la Cuarta Revolución Industrial en el contexto de pandemia*. Mayo 5, 2022. Sitio web: <https://publications.iadb.org/es/america-latina-en-movimiento-competencias-y-habilidades-para-la-cuarta-revolucion-industrial-en-el>
- Busso, M., Bassi, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina*. Argentina: Banco Interamericano para el Desarrollo.

- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J. & Ripani, L. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Argentina: Banco Interamericano para el Desarrollo.
- Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Boletín Cinterfor*, 153, pp. 29-54.
- Clavijo, A., Tobar, N., Sarmiento, M. & Jumbo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5 (5), pp. 41-63.
- García-Bullé, S. (18 de marzo de 2019). *¿Qué es lifelong learning y en qué consiste?* Septiembre 17, 2021, de Instituto para el Futuro de la Educación, ITESM Sitio web: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida-lifelong-learning>
- Guerra-Báez, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Scielo. Psicol. Esc. y Educ.*, 23, pp. 94-118.
- Hernández, C. (2019). *El Rol de las Habilidades Socioemocionales para la Productividad en los Mercados Laborales del Siglo XXI*. Argentina: Banco Interamericano para el Desarrollo.
- Holyoake, M. (6 de abril de 2021). *Meta-skills: What Are They and How Are They Relevant to the Procurement Function of the Future?* Septiembre 17, 2021, de Future of Sourcing. Sitio web: <https://futureofsourcing.com/meta-skills-what-are-they-and-how-are-they-relevant-to-the-procurement-function-of-the-future#:~:text=Meta%2DSkills%20for%20Procurement&text=Exposure%20to%20challenging%20and%20complex,importantly%2C%20to%20anticipate%20them%20first.>

Londoño, M. (2012). *No sin mi cliente, gestión de quejas y reclamaciones*. España: Fundación Confemetal.

ManPowerGroup. (2018). *Resolviendo la escasez de talento: Crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes*. Octubre 6, 2020, de JA Americas, Sitio web: <https://www.manpowergroup.com.mx/estudios-e-investigaciones/escasez-de-talento-2018#:~:text=Ganar%20en%20la%20era%20digital,tomar%20prestado%20y%20construir%20puentes>

ManPowerGroup. (2020). *Escasez de oportunidades laborales para los jóvenes en México*. Septiembre 18, 2021, de JA Americas, Sitio web: https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/9154148c-1ae2-4a67-b988-d163c1307298/Reporte_Completo_de_M%C3%A9xico_en_Espa%C3%B1ol.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01O_ORA70QUFIPQ192H31-9154148c-1ae2-4a67-b988-d163c1307298-nld6MkP

Maya, M. & Orellana, B. (2016). Desarrollo de *soft skills*: una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1 (12), pp. 59-76.

Millalén, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15 (1), pp. 53-73.

Mungaray, A. & Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Revista Investigación Económica*, 66 (260), pp. 81-115.

Ortega, E. (2008). Aprender a aprender: clave para el aprendizaje a lo largo de la vida. *Dialnet. Participación Educativa*, 9, pp. 72-78.

Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *The Dialogue: Leadership for the Americas*, 1, pp. 2-12.

PAD Escuela de Dirección, Blog. (1 de agosto del 2021). ¿Cómo obtener un perfil competitivo? Claves a tener en cuenta. Octubre 14, 2021, de Universidad de Puebla Sitio web: <https://blog.pad.edu/como-obtener-un-perfil-competitivo-claves-a-tener-en-cuenta>

Pérez, M. (2019). La competitividad del Talento Humano en el ámbito empresarial. *Revista Crecer Empresarial: Journal of Management and Development*, 1(1). (S/N).

Sánchez, O., Amar, R. & Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5 (1), pp. 1-18.

Silva, M. (13 de diciembre del 2013). *Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal*. Septiembre 20, 2021, de Grupo Educar Sitio web: <https://www.grupoeducar.cl/noticia/habilidades-blandas-fundamentales-para-el-desarrollo-personal/#:~:text=Son%20aquellas%20orientadas%20al%20desarrollo,a%20un%20determinado%20trabajo%2C%20etc.>

Tobar, R. (2012). *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Universidad en Internet. (2021). *Estas 8 habilidades blandas son las más valoradas con la pandemia COVID-19*. Mayo 5, 2022, de UNIR - México. Sitio web: <https://mexico.unir.net/vive-unir/habilidades-blandas-pandemia-covid19/>

Universidad del Valle de México. (25 de Septiembre del 2019). Encuesta Nacional de Egresados 2018. Febrero, 2022, de Centro de Opinión Pública, UVM Sitio web: <https://opinionpublica.uvm.mx/estudios/encuesta-nacional-de-egresados-2019/>

Whiting, K. (22 de octubre del 2020). *¿Cuáles son las 10 mejores habilidades laborales para el futuro?* Septiembre 16, 2021, de World Economic Forum. Sitio web:

<https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>

World Economic Forum. (20 de octubre del 2020). The Future of Jobs Report 2020. Septiembre 18, 2020, de World Economic Forum Sitio web: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf