



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

***SOFT SKILLS EN LA FORMACIÓN  
UNIVERSITARIA COMO ANTESALA A  
LA INTEGRACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES***

Clave: 201706123

## **RESUMEN:**

En la actualidad es un hecho que las empresas buscan competencias más allá de las técnicas a la hora de examinar la valía de un candidato para un puesto, entrando en juego la importancia de las habilidades personales blandas. En este contexto, el presente trabajo de fin de grado desea analizar la brecha existente entre las competencias desarrolladas por el estudiante en su trayectoria universitaria y las demandas del mundo empresarial privado. Se ha realizado una revisión literaria de las diferentes cuestiones a tratar y una encuesta con el fin de estudiar la autopercepción de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales con respecto a las competencias blandas adquiridas en su formación universitaria e identificar posibles carencias. Los resultados muestran la falta de atención en capacidades como la inteligencia emocional, el liderazgo o el pensamiento crítico y análisis.

**Palabras clave:** Habilidades blandas, estudiantes universitarios, formación universitaria, expectativas empresariales, autopercepción.

## **ABSTRACT:**

Nowadays it is a fact that companies are looking for competencies beyond the technical ones when examining the worth of a candidate for a job, playing a big role then the importance of personal soft skills. In this context, this end-of-degree project aims to analyze the gap between the competencies developed by students in their college career and the demands of the private business world. A literature review of the different issues to be addressed has been carried out and a survey in order to study the self-perception of the students belonging to the Faculty of Economics and Business Administration concerning the soft skills acquired in their university education and identify possible shortcomings . The results show a lack of attention to soft skills such as emotional intelligence, leadership or critical thinking and analysis.

**Keywords:** Soft skills, undergraduate students, university education, business expectations, self-perception.

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | 5  |
| 1.1. Motivación para realizar este ensayo.....   | 5  |
| 1.2. Objetivos.....  | 6  |
| 1.3. Metodología.....  | 6  |
| 1.4. Estructura del trabajo.....   | 7  |
| <b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....  | 8  |
| 2.1. Importancia de las habilidades personales blandas en el ámbito de las organizaciones..... | 8  |
| 2.2. Formación universitaria de habilidades personales blandas.....                            | 12 |
| 2.3. Demandas y expectativas del mundo empresarial privado.....                                | 20 |
| <b>3. ESTUDIO DE CAMPO</b> .....   | 26 |
| 3.1. Encuesta al alumnado.....   | 26 |
| 3.2. Resultados.....   | 27 |
| 3.3. Estrategias sugeridas para mejorar la formación en soft skills.....                       | 30 |
| <b>4. CONCLUSIONES</b> .....   | 33 |
| <b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 36 |
| <b>6. ANEXOS</b> .....   | 41 |

## ÍNDICE DE TABLAS

- I. **Tabla 1: Autopercepción de los estudiantes según distintos criterios [Elaboración propia] ..... 29**
- II. **Tabla 2: Votos por *soft skill* que consideran los estudiantes que carecen en mayor medida al finalizar la educación universitaria [Elaboración propia] ... 30**

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. Motivación para realizar este ensayo

Es un hecho irrefutable que todas las organizaciones, independientemente de su funcionalidad o naturaleza, necesitan de profesionales competentes que combinen habilidades del saber hacer (duras) con ciertas habilidades interpersonales (blandas) para progresar y no quedarse atrás.

El concepto de habilidades blandas lleva rondando unas tres décadas aunque el auge en su importancia dado por el personal de recursos humanos es relativamente reciente. Para entender un poco lo que son, como previa a la revisión literaria, se podrían definir como las competencias sociales que se van adquiriendo en el día a día y que facilitan la exitosa integración en el ambiente laboral (BBVA, 2018).

Hay muchos factores a los que se pueden achacar las causas de la alta tasa de desempleo de los graduados universitarios. En un ambiente laboral muy competitivo, es una realidad, como bien queda justificado más adelante, que son muchos los reclutadores que no encuentran el perfil con los requisitos que exige la empresa.

Las nuevas tecnologías, y especialmente ahora la digitalización y automatización tienen implicaciones de gran alcance en el empleo y el futuro del trabajo. Es una realidad que no se puede cambiar, sin embargo, la inteligencia artificial o un robot, hoy en día no puede empatizar, mantener una conversación para romper el hielo o tratar con un cliente por lo que aquellos trabajos que no hayan desaparecidos por la automatización requieren de habilidades blandas, las competencias profesionales no son garantía de éxito.

Una vez terminada la enseñanza superior, es el momento en el que el estudiante recién graduado se enfrenta al mercado laboral. El sistema de enseñanza universitario juega un rol importante en la formación integral del estudiante.

Es comprensible el interés que genera esta cuestión en un estudiante de último curso en un momento de búsqueda de trabajo y los problemas que generaría el hecho de no saber interactuar y escuchar, trabajar de manera colaborativa, comunicarte o adaptarse a los cambios.

## 1.2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es examinar la brecha en cuanto a las habilidades personales blandas entre la formación y desarrollo de los universitarios y las demandas del mercado laboral y comprenderla claramente para mejorar las oportunidades de empleo de los recién graduados. Se pretende realizar esta investigación focalizando la atención en los alumnos universitarios españoles de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales.

Objetivos específicos:

- Comprender la importancia de las *soft skills* para dichos estudiantes universitarios
- Formación y desarrollo de la capacitación de habilidades blandas en la universidad
- Identificar las destrezas y habilidades demandadas por grandes firmas internacionales
- Entender la situación actual de la capacitación en *soft skills* de los estudiantes universitarios y examinar sus autopercepciones en ciertas habilidades blandas

## 1.3. Metodología

Para conseguir los objetivos propuestos del presente trabajo, la investigación exploratoria consta de dos vías diferentes de estudio.

En el primer gran bloque se realiza una revisión literaria de las diferentes cuestiones a tratar. La revisión documental incluyó principalmente investigaciones disponibles en bases de datos científicas de Semantic Scholar y Google Scholar de las que se utilizó tanto fuentes escritas en español como en inglés. También se ha empleado algún escrito periodístico.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una investigación de carácter cuantitativo. A diferencia de un método cualitativo, la encuesta permite la recogida de cantidades significativas de datos de forma sistemática, permitiendo traducir el objetivo perseguido en preguntas específicas estándares para todos los participantes. Los datos proporcionados son analizados.

#### 1.4. Estructura del trabajo

El contenido del trabajo se divide en cuatro secciones definidas.

El primer apartado, es la introducción del trabajo en el que se desarrolla la motivación del trabajo, es decir, el interés personal y académico para realizar el mismo. Se expone además los objetivos que se pretende alcanzar y la metodología seguida.

A continuación, en el marco teórico se tratan tres apartados. Se desarrolla el primer punto realizando un análisis documental de la literatura existente sobre la conceptualización de las *soft skills* y su importancia actualmente. Una vez completado ese apartado, se exponen los métodos y escenarios óptimos para una formación en habilidades blandas en la universidad, concluyendo el marco teórico identificando las habilidades más comúnmente demandadas por las entidades de interés, las Big Four.

El tercer apartado, se centra en el estudio de campo. Se explica el diseño de la investigación, un cuestionario de elaboración propia, se analizan los resultados y se sugieren estrategias para mejorar la formación en *soft skills*.

Posteriormente, una vez expuestos todos los puntos anteriores se recogen una serie de conclusiones que ayuden a sintetizar y reforzar las ideas extraídas.

Por último, para concluir el presente trabajo de fin de grado se muestra la bibliografía utilizada para la redacción del estudio por orden alfabético, así como los anexos necesarios.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

### 2.1. Importancia de las habilidades personales blandas en el ámbito de las organizaciones

Para poder comprender la naturaleza y uso de las habilidades blandas en el entorno laboral así como su creciente requerimiento en las personas dentro de las organizaciones se empezará por ofrecer distintas definiciones de en qué consisten estas aptitudes tan relevantes actualmente.

La conceptualización de las denominadas habilidades blandas (traducción al español del término *soft skills*, el cual utilizaremos intercambiamente a lo largo del trabajo) ha acaparado la atención de numerosos autores.

Muchos abogan por un marco amplio. En esta última postura destaca Marcel M. Robles, investigadora de la Universidad de East Kentucky, en Estados Unidos, a la cual se le atribuye un artículo con bastante repercusión en el ámbito (puso de manifiesto las 10 *soft skills* más relevantes tras encuestar a 57 directivos pidiendo que calificaran el nivel de importancia para establecer un orden de dichas habilidades). M. Robles (2012) en una de sus figuras define literalmente las *soft skills* como la suma de habilidades interpersonales (con relación a las personas) y atributos personales (con relación a la profesión).

Las cualidades interpersonales pueden incluir la personalidad, la simpatía, la capacidad de gestión del tiempo y la capacidad de organización, mientras lo que ella denomina atributos profesionales pueden incluir la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el servicio al cliente. Para mostrar la relación entre ambos conceptos asegura que, por ejemplo, el don de gentes es la base de un buen servicio al cliente, y las habilidades de atención al cliente son fundamentales para el éxito profesional en casi cualquier trabajo.

En resumen, según M. Robles (2012) las *soft skills* son habilidades intangibles específicas a los rasgos del carácter de un individuo al igual que su comportamiento y actitud que acaban determinando los puntos fuertes de un líder, facilitador, mediador y negociador. Además, añade que la mejor característica de las habilidades blandas es que la aplicación de estas habilidades no se limita a la propia profesión. Las habilidades blandas están en continuo



desarrollo a través de la aplicación práctica en el transcurso de la vida cotidiana así como en el lugar de trabajo.

Como contrapartida, y dado que el término será nombrado numerosas veces, cabe hacer mención del concepto de habilidades duras o *hard skills*. Las habilidades duras son capacidades técnicas aprendidas que se adquieren y mejoran a través de la práctica, la repetición y la educación. Las habilidades duras son importantes porque aumentan la productividad y la eficiencia de los empleados, llegando a contribuir así a su satisfacción. Las competencias duras pueden aprenderse en las escuelas, en los libros o a través de prácticas empresariales. Los niveles de competencia pueden definirse y existe un camino directo para alcanzarlos. Por ejemplo, una persona puede realizar diversos cursos de contabilidad básicos y avanzados, adquirir experiencia laboral y aprobar el examen de Contador Público Certificado (Kagan, 2020).

Otra forma más breve de definir las *hard skills* sería como las destrezas cognitivas necesarias para el desarrollo de una profesión (Guerra-Báez, 2019).

Sin embargo, ese conocimiento y experiencia por sí solos no se traducen en éxito empresarial, ya que los empleados también necesitan emplear otras habilidades, como las blandas, que contribuyen a la satisfacción del cliente (Kagan, 2020).

Siguiendo la línea de la conceptualización de las habilidades blandas, de acuerdo con Guerra-Báez (2019), las define como “*un conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, 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*”.

En opinión de K. Rivers (2019), las *soft skills*, también conocidas como habilidades de empleabilidad, entre otros nombres, son aquellas habilidades no técnicas, intangibles, como la ética de trabajo, la comunicación, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y otras tantas habilidades no cognitivas que son difíciles de medir, pero que marcan la diferencia en el lugar de trabajo y en la comunidad en general. En tal caso, por ejemplo, no aquellos

conocimientos precisos para programar una app, sino la competencia de poder debatir y compartir ideas de cómo mejorar dicha app con el equipo de diseño (Shoreline Community College, 2019).

Independientemente de las divergencias en los matices a la hora de definir las, son habilidades abstractas, difíciles de medir e igual de importantes o incluso más que las destrezas cognitivas.

La importancia de dichas aptitudes sociales está siendo impulsada, sobre todo recientemente, en parte por los distintos resultados convincentes de numerosos estudios. Según el informe “*The Future of Jobs Report (2018)*” publicado por el Foro Económico Mundial, los contornos emergentes en el día a día del mundo del trabajo en la ya considerada Cuarta Revolución Industrial se están convirtiendo en una realidad para millones de trabajadores y empresas. Dada la ola de nuevas tecnologías y tendencias que alteran los modelos de negocios y la cambiante distribución del trabajo entre empleados y las máquinas que transforman los perfiles laborales actuales, la gran mayoría de los empresarios encuestados para el informe esperan que, para 2022, las competencias necesarias para desempeñar la mayoría de los puestos de trabajo habrán cambiado significativamente.

En esta nueva edición del informe sobre el Futuro del Empleo (el previo fue publicado en 2016), se recurrió a los conocimientos de aquellos que están mejor situados para observar la dinámica de trabajo de diferentes ejecutivos, especialmente directores de Recursos Humanos de algunas de las mayores empresas del mundo de distintos sectores y zonas geográficas. Se les pidió que reflexionaran sobre las últimas tendencias y preferencias de competencias, inversión en capital humano y futuro de los empleos. Los resultados concluyen las 10 habilidades más demandadas para los próximos años en donde aparecen estas *soft skills*:

- Pensamiento crítico y análisis
- Inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva
- Creatividad
- Adaptabilidad y resiliencia

Las habilidades duras que se demandan también reflejan la necesidad de capacidades tecnológicas de un mundo cada vez más digital, con conocimientos de computación en la

nube e inteligencia artificial a la cabeza. Se añade también que es probable que las habilidades "humanas", como la originalidad, la iniciativa y el pensamiento crítico, aumenten su valor en las empresas contemporáneas a medida que avanzan la tecnología y la automatización (Foro Económico Mundial, 2018).

DK Consultores, una consultora integral en RR.HH. cuya misión consiste en desarrollar procesos de selección y reclutamiento ofreciendo un servicio personalizado según el tipo de perfil que requiera sus clientes, publicaron en su página de LinkedIn en 2018 un artículo relevante para este trabajo. Queda recalcada también la idea de que las habilidades blandas son más requeridas por los reclutadores dentro del mercado laboral tras el avance de las tecnologías. Haciendo referencia a un estudio elaborado por LinkedIn en 2017 enfatizan que es fácil encontrar a candidatos con las aptitudes técnicas específicas al perfil solicitado pero más complejo encontrar a personas con las habilidades blandas requeridas. Atribuyen esta falta de atributos, en parte, a la influencia que ha tenido las tecnologías en las generaciones más jóvenes, siendo más difícil para ellos de adquirir esos atributos de la personalidad que ayudan a las personas a interactuar entre sí (DK Consultores, 2018).

Según un análisis del 2019 de la red social profesional LinkedIn, los empleadores buscan una combinación de habilidades duras y blandas, con la creatividad encabezando la lista de atributos deseados. El editor de LinkedIn Learning, Paul Petrone (2018) escribió en un blog que reforzar las habilidades blandas es una de las mejores inversiones que puedes hacer en tu carrera profesional, ya que nunca pasan de moda. Además, el auge de la inteligencia artificial no hace más que aumentar la importancia de las habilidades blandas, ya que son precisamente el tipo de habilidades que los robots no pueden automatizar (Petrone, 2018).

Llevando el punto de mira al foco de atención de esta investigación, es decir, alumnos universitarios de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales; quisiera destacar el trabajo de Luz Patricia Achury (2020), asistente académica de la Universitaria Agustiniana. Considerando las experiencias de directivos, docentes y egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de dicha universidad, concluye que las *soft skills* más relevantes para el campo de la Administración de Empresas son (Achury, 2020):

- Inteligencia emocional
- Capacidad de negociación

- Resiliencia
- El poder hablar en público
- Gestión del tiempo
- Escucha activa

Como se ha podido comprobar a lo largo de este apartado, actualmente, los empleadores comentan que muchos solicitantes de empleo o empleados carecen de fuertes habilidades sociales, lo que dificulta la contratación o afecta negativamente a los resultados de la empresa. Unas sólidas habilidades interpersonales pueden mejorar la productividad y las oportunidades de crecimiento profesional y son características comunes de líderes exitosos (Rivers, 2019).

En resumen, hay una consensuada convicción de que el aprendizaje de las variadas profesiones implica no sólo la adquisición de los conocimientos y técnicas específicas sino también requiere de aquellas habilidades tan buscadas por los reclutadores, las *soft skills*, quedando así de manifiesto la importancia de las habilidades blandas en el ámbito de las organizaciones y tan fundamentales para el éxito empresarial.

## 2.2. Formación universitaria de habilidades personales blandas

Este apartado del trabajo guarda una relación con el concepto de formación integral. Un estilo educativo que además de instruir en los aspectos cognitivos (memorístico y repetitivo) asuma la responsabilidad de potenciar las características y condiciones necesarias para crecer como personas, que busque lograr la realización plena del hombre en el contexto sociocultural determinado (Marrero, Mohamed, & Xifra, 2018).

Sandra Guerra-Báez (2019) habla de la reciente apología a dicho término en los centros de educación superior debido a la insuficiencia de una excelente formación académica si no es acompañada de una formación personal. En el ámbito educativo educar la inteligencia emocional de los estudiantes, y el consiguiente rol del docente en dicha formación integral, es primordial para un correcto desarrollo socioemocional del alumno capaz de reconocer e interactuar con su entorno (Marrero, Mohamed, & Xifra, 2018).

Las habilidades blandas son consideradas indispensables tanto para la formación profesional como personal del estudiante. Ese desarrollo integral y humano conduce a un exitoso desempeño profesional y ciudadano, compromiso con la sociedad y solución creativa de conflictos (Guerra-Báez, 2019).

Sin embargo, resulta casi imposible aprender aptitudes sociales vía libros de textos. Ese desarrollo personal de la persona así como sus habilidades interpersonales son progresivamente cultivadas en el individuo desde su nacimiento ya sea por la familia, los sistemas educativos o la sociedad en general.

Llevando el punto de mira al ámbito al que se presta atención en el presente trabajo, es decir, la etapa educativa universitaria, la mejor manera de asimilar, desarrollar las *soft skills* es combinando la práctica en el aula con experiencia de trabajo. El aula y su entorno es un lugar oportuno para familiarizarse con el “mundo de las habilidades laborales”, incluyendo la escucha, la resolución de conflictos, la empatía y el trabajo en equipo junto con la correspondiente responsabilidad y rendición de cuentas por las acciones (Shoreline Community College, 2019).

La enseñanza de habilidades blandas requiere de métodos participativos potenciándolas a través de actividades en las que se incentive la comunicación entre los estudiantes, el trabajo en equipo y colaborativo, o talleres experienciales prácticos que fomenten los problemas a los que se vería enfrentado el estudiante diariamente (Silva, 2013). La transferencia exitosa de la capacitación en habilidades blandas requiere de actividades que sean interactivas y necesita de una práctica frecuente (Charoensap-Kelly, Broussard, Lindsly & Troy, 2016).

A continuación, examinaremos tanto en el ámbito privado como público universidades españolas que presten atención a la complementaria formación que aporta el desarrollo de habilidades blandas en el proceso docente, más allá de la formación de competencias de valor para el ejercicio profesional.

- La Universidad Autónoma de Madrid cuenta con el programa de Cooperación Educativa, COOPERA.

Este programa pionero desde el año 1985, es una innovación docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para los estudios del Grado en Economía o el Grado

de Administración y Dirección de Empresas. Formar parte de COOPERA da acceso a la mención de “Prácticas y Habilidades Profesionales” en la titulación. El programa se desarrolla con el patrocinio de la Fundación Universidad-Empresa y el Círculo de Empresarios (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.).

El programa se caracteriza por combinar períodos formativos del estudiante entre la empresa y la Universidad. Desde el tercer curso, se combina un periodo de prácticas de 8 meses con los estudios. Participan numerosas empresas de distintos sectores como por ejemplo EY, PwC o Repsol. Una oferta docente que permite formar profesionales con visión real y mejorar la empleabilidad. COOPERA además ofrece formación adicional en habilidades blandas y competencias profesionales (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.).

- La Universidad Pontificia de Comillas tiene como objetivo profundizar en la formación integral de los estudiantes. Dentro del Plan Estratégico de la Universidad está incorporado el objetivo estratégico de desarrollo de cursos obligatorios centrados en habilidades personales, comunicativas y profesionales a través de la implantación de un Diploma.

Importante recalcar el hecho de que dicho Diploma se adapta a las necesidades de las distintas titulaciones puesto que es incorporado como obligatorio en el Grado y Máster tanto en ICAI (Instituto Católico de Artes e Industrias) como en ICADE (Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas) (Universidad Pontificia Comillas, s.f.).

El Diploma de habilidades personales, comunicativas y profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE, incorpora asignaturas como: Comunicación Escrita, Comunicación Persuasiva, Emprendimiento, Habilidades Personales, Ética profesional, Liderazgo Ignaciano, Trabajo en Equipo y Aprendizaje y Servicio (Universidad Pontificia Comillas, s.f.).

Este diploma es una excelente propuesta curricular, asimismo como bien señalaba M. Robles (2012) la integración de competencias blandas en el currículum tiende a favorecer la contratación de los estudiantes en el entorno laboral.

Posteriormente, indagaremos otros escenarios con condiciones óptimas para desarrollarlas dentro del marco educativo universitario:

- Prácticas externas/ preprofesionales

Se puede considerar como desempeño profesional a toda labor realizada, un determinado tipo de actividad escolarmente aprendida o no (tradiciones familiares) en la que el individuo demuestra competencia en sus acciones, idoneidad o precisión según la sociedad en la producción de bienes materiales o servicios que presta (Carrera, Parreño & Ayala, 2018).

La educación superior debe estar orientada a promover un aprendizaje continuo y comprometido con la educación de las competencias laborales del estudiante. Aquí es donde entra en juego las prácticas preprofesionales, permitiendo al estudiante universitario integrar conocimientos y habilidades para la solución de problemas profesionales propios de su titulación (Carrera, Parreño & Ayala, 2018).

La asignatura de Prácticas Empresariales es un componente de cualquier Plan de Estudios en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de las Universidades de España. Tomando como ejemplo la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE, es una asignatura obligatoria del Plan de Estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas, que el alumno realiza en distintos períodos a lo largo de sus estudios en función de la titulación específica que curse. Las prácticas se desarrollan en empresas u organismos externas a la universidad en el que se realiza un Convenio de Cooperación Educativa entre la universidad y la empresa en cuestión. Según el Manual de Prácticas, el objetivo de la práctica es darle oportunidad al estudiante de combinar los conocimientos teóricos con los de contenido práctico mejorando su desempeño laboral, cumpliendo así el encargo de aportar profesionales competentes, responsables y éticos. Además, la universidad cuenta con una Oficina de Prácticas y Empleo, un servicio que ayuda a la búsqueda de las prácticas por parte del alumno (Universidad Pontificia Comillas, s.f).

Unas prácticas empresariales es una enriquecedora experiencia que ayuda a los estudiantes a establecer la conexión entre sus estudios académicos y el mundo de la empresa. Asimismo, promueve la creación de valiosas conexiones y oportunidades de establecer contactos para mejorar las perspectivas de empleo y trayectoria profesional. Además, las prácticas pueden desempeñar un papel importante a la hora de ayudar a los estudiantes a tomar una buena decisión en cuanto a su futuro profesional, igualmente ofrecen la oportunidad de aprender habilidades específicas relacionadas con el puesto que no se enseñan en los programas

empresariales. Es por ello, que en general los estudiantes suelen estar motivados para buscar prácticas, puede también que como medio para conseguir un posible empleo permanente (Hergert, 2009).

En un estudio realizado por M. Mareque, E. de Prada-Creo & M. Pino-Juste (2018) analizaron el nivel de adquisición de las competencias transversales desarrolladas a través de las prácticas externas realizadas por el alumnado de los grados de Ciencias Empresariales y Turismo de la Universidad de Vigo. Examinando el contenido de las memorias de prácticas, los alumnos mostraron desarrollar capacidad de análisis y síntesis, un desempeño efectivo dentro de un equipo de trabajo, capacidad de aprendizaje y trabajo autónomo así como iniciativa, motivación, y habilidades de comunicación oral y escrita. Cabe recalcar que tras un análisis también de las percepciones de los empleadores, la opinión de los estudiantes y empleadores sobre el dominio de sus competencias sociales es alta.

De acuerdo con el artículo escrito por E. Taylor (2016) titulado “*Investigating the Perception of Stakeholders on Soft Skills Development of Students*”, no es suficiente el hecho de ser académicamente fuerte, un empleado debe ser capaz de trabajar con otras culturas, comunicarse eficazmente, ser puntual y fiable. La brecha de habilidades que preocupa a los empleadores no es cuestión de conocimientos, sino una carencia de habilidades blandas. Sin embargo, no existe un enfoque “estrella” para la enseñanza de habilidades blandas, ya que el más apropiado dependerá del contexto bajo el cual la enseñanza se esté llevando a cabo, y la disciplina y objetivos específicos de la universidad.

Una de las sugerencias del autor para el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes es su cultivo en forma de prácticas empresariales. Considera necesario el aprendizaje activo, el compromiso del estudiante, el hecho de que sea esperado que trabaje cooperativamente con otros hacia una meta común, una práctica irremplazable para fortalecer esas habilidades necesarias en un individuo a la hora de comunicarse, trabajar formando parte de un equipo o inspirar confianza. Además, realizar prácticas empresariales contribuye a lograr una mejor comprensión de la industria y lo que se espera de ellos, así como ayudan a facilitar que el alumno comprenda y se adapte a las normas culturales del lugar de trabajo (Taylor, 2016).

Las prácticas preprofesionales constituyen un elemento importante como primer eslabón hacia la incorporación a las organizaciones empresariales vinculando la teoría con la práctica,



contribuyendo a la formación integral y desenvolvimiento del estudiante así como al desarrollo económico del entorno. Además de obtener conocimientos técnicos del puesto en cuestión, es un entorno idóneo para aplicar la ética en el ejercicio de la profesión y enriquecer las habilidades interpersonales e intrapersonales que facilitan la comunicación y diálogo consigo mismo y con los profesionales (Marrero, Mohamed, & Xifra, 2018).

#### - Programas de Intercambio

Estudiar en el extranjero es una decisión importante que puede cambiar la vida de un estudiante, abriéndole los ojos e incluso llegando a impactar su futuro. Según un estudio llevado a cabo por A. Tamas (2014) en el que analizaba las ventajas de estudiar en el extranjero desde la perspectiva de los estudiantes universitarios, de ellas destacaría una fuerte percepción de una mejor calidad de educación recibida, la reputación del país escogido, la oportunidad de conocer otras culturas y personas con estilos de vida diferentes, aprender o mejorar un idioma, el hecho de que se asocie a la facilidad de tener mejores oportunidades de empleo, la independencia que conlleva vivir fuera o la oportunidad de hacer nuevos amigos. La importancia dada por los empleadores a la experiencia en el extranjero también es un factor relevante.

Desde el punto de vista de las universidades, el hecho de ofrecer valiosos programas de intercambio es una oportunidad, podría considerarse necesidad hoy en día, para crear una reputación internacional y una marca de renombre, conduciendo a una ventaja competitiva situando a la institución en una red social internacional.

La opinión de amigos y familiares juega un papel importante en la decisión de los estudiantes de estudiar en el extranjero, así como la participación en los programas de intercambio depende en gran medida del entorno socioeconómico de los mismos.

Muchas universidades españolas ofrecen a sus alumnos la posibilidad de realizar un programa de intercambio. Según la página web de la Universidad Pontificia Comillas, se entiende por ello, un programa de movilidad internacional que permite al alumno estudiar durante un periodo de tiempo en una universidad extranjera ya sea a través del Programa Erasmus+ (en un país perteneciente a la Unión Europea) o bien en otros países si la universidad tiene suscrito Convenios Bilaterales, por ejemplo, Comillas tiene firmados

Convenios con universidades de Canadá, Estados Unidos, Australia, Asia, Nueva Zelanda y Latinoamérica. Un total de 1358 alumnos matriculados en Comillas disfrutaron de un Programa de Intercambio, 459 de Erasmus y 899 a través de convenios bilaterales.

Erasmus+ (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students) es el programa de la Unión Europea en el ámbito de la educación, la formación, la juventud y el deporte para el periodo 2021-2027. Son áreas claves que permiten al ciudadano un desarrollo personal y profesional. Una educación de calidad e inclusiva, así como un aprendizaje informal y no formal, dota en esencia a los jóvenes y a los participantes de otras edades de las calificaciones y aptitudes necesarias para una participación significativa en la sociedad democrática, una comprensión intercultural y una transición exitosa en el mercado laboral. Aprovechando el éxito del programa en el período 2014-2020, Erasmus+ intensifica sus esfuerzos por aumentar las oportunidades ofrecidas a los participantes y a una gama más amplia de organizaciones, centrándose en su impacto cualitativo y contribuyendo a sociedades más integradas y cohesionadas, más verdes y mejor adaptadas digitalmente. Resumiendo, tiene como objetivo modernizar y mejorar la educación superior en toda Europa. Además, pretende fomentar el intercambio de buenas prácticas entre universidades, así como una alianza de conocimiento. Cuenta con un presupuesto de 14 700 millones de euros (Comisión Europea, s.f.).

Un estudio llevado a cabo por la Comisión Europea en 2014 titulado “*The Erasmus Impact Study*”, constata en sus hallazgos que el haber estudiado fuera mejoró las oportunidades profesionales de los estudiantes. Uno de los beneficios óptimos considerados es la mejora de uno o más idiomas extranjeros a la vez que muchos estudiantes pensaban haber acentuado sus conocimientos prácticos y haber recibido una educación de mejor calidad. También se expone que muchos estudiantes afirmaron notar una mejora de sus habilidades personales blandas, haber abierto la mente, comprensión intercultural y conocimiento sobre la cultura y mercado de otro país. Recaltar también como otras competencias desarrolladas a través de experiencias internacionales la tolerancia hacia otros valores personales, la confianza en uno mismo y la apertura a nuevos retos. Aparte de estas ventajas, muchos estudiantes reconocieron que un período en el extranjero aumentó su capacidad de inserción profesional y expectativas de empleo (Comisión Europea, 2014).

- Actividades Extracurriculares

Las actividades extracurriculares en la universidad son importantes ya que además de hacerte ganar puntos en un proceso de selección, aprendes competencias necesarias para el éxito laboral más allá de los conocimientos adquiridos en el aula (Quintero, 2018).

Tomando de ejemplo la Universidad Pontificia de Comillas, son ofrecidas las siguientes:

- Club de Debate (taller de oratoria y técnicas de debate)
- Artes Visuales (taller de pintura y dibujo, taller de fotografía, taller de cortometraje)
- Teatro
- Música (coro, taller de guitarra, escuela de piano)
- Unidad de deportes

Analizando algunas actividades, apuntarte a un equipo de deporte en la universidad ayuda a desarrollar aptitudes tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, el compromiso, el respeto y la disciplina. Si eres una persona más inclinada al arte, es una oportunidad perfecta para desarrollar la creatividad, la capacidad de organización, de adaptarte a nuevos retos, capacidad de apreciación artística y también puede ser que tengas que trabajar en equipo. Es importante que la actividad te motive, desarrollar dentro de ti lo que te guste, transmitir esa pasión con el fin de maximizar la experiencia (Quintero, 2018).

Según D. Casanueva (2017), secretario del Club de Debate UC3M y cofundador de la Escuela de oratoria DOCE, el debate académico en la Universidad está entre las *soft skills* más valoradas en las entrevistas de trabajo. El debate (*se trata de una competición intelectual que se presenta como una confrontación dialéctica entre dos equipos*) se ha convertido en una disciplina necesaria en un mundo global que permite al estudiante formarse y fortalecer un conjunto de habilidades sociales, retóricas y comunicativas que pueden resultarle útiles a lo largo de su carrera profesional.

Para ser competente además de dominar el arte de la comunicación, se debe asimilar las normas de funcionamiento, los tratamientos de cortesía y técnicas de persuasión. El hecho de debatir temas sobre problemas de actualidad permite investigar profundamente y dominar tanto la postura "en contra" como "a favor", adquiriendo una importante cultura general, pensamiento crítico y también tolerante. Además de cultivar el trabajo en equipo, se debe prestar atención al reloj, ejercitando la capacidad de gestión del tiempo (Casanueva, 2017).

## - Voluntariado

La Universidad Autónoma de Madrid por ejemplo, dispone de una Oficina de Área de Voluntariado y Cooperación al Desarrollo a través de la cual se pretende alcanzar una formación integral del estudiante incluyendo programas de voluntariado local, internacional o prácticas en cooperación al desarrollo, todo ello fundamentado en unos valores de solidaridad, responsabilidad y compromiso.

Comillas Solidaria promueve el compromiso con la justicia queriendo abarcar la realidad relacionada con los desequilibrios globales. Implicarse en los diversos programas puede ayudar a construir personas más humanitarias, teniendo la oportunidad de conocer a personas que viven en situación de precariedad y conocer su realidad y de países lejanos.

Según A. Khasanzyanova (2017), una defensora del desarrollo de las competencias interpersonales a través del voluntariado estudiantil, que es un punto prioritario en las estrategias de la Unión Europea para 2020, escribió su tesis doctoral sobre cómo el voluntariado ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades blandas. En los resultados de su estudio, identifica tres tipos de competencias adquiridas por los estudiantes voluntarios: (1) habilidades individuales (paciencia, escucha, apertura mental); (2) habilidades colectivas (comunicación, trabajo en equipo); y (3) habilidades de gestión (gestión de proyectos). Muchos estudiantes desarrollan habilidades relacionadas con su futura carrera profesional, que reflexionan sobre ello de forma consciente y que se sienten enriquecidos por la experiencia. El aprendizaje práctico resultó ser el factor más importante en la adquisición de habilidades blandas.

### 2.3. Demandas y expectativas del mundo empresarial privado

Debido a diversos factores como el tipo de negocio, los antecedentes culturales y sociedad en la que se encuentre o incluso el lugar de nacimiento del individuo, hay quienes consideran que el enfoque de qué es una empresa cambia con el desarrollo de la sociedad.

Habiendo realizado una pequeña revisión del concepto empresa y puesto que su definición es solo relevante para contextualizar el presente apartado, en síntesis, *"la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes*

*materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio" (Thompson, 2006).*

El elemento más importante es el elemento humano, puesto que toda entidad se compone de él, luego ya entrará en juego el carácter propio de cada empresa.

Actualmente las empresas, o la mayoría de ellas, a la hora de contratar a sus empleadores están inmersas en la transformación digital y la globalización. En el último año por la pandemia del COVID la “revolución digital” se ha visto acelerada considerablemente, en sectores como la banca la digitalización ha sustituido a la forma tradicional. La situación vivida últimamente ha acelerado esto, incluso hacia la inteligencia artificial.

Muchas de esas empresas, por no decir la mayoría, para elegir a sus trabajadores tienen lo que se denominan “procesos de selección” que no es otra cosa que intentar optimizar todos los recursos para contratar con los mejores criterios y en la medida de lo posible a los que mejor se adapten a sus empresas. De esta función se encarga el departamento de Recursos Humanos. A la hora de seleccionar a un candidato, como ya se ha recalado anteriormente, las empresas además de valorar los conocimientos que pueden ser certificados mediante títulos, suma gran importancia las habilidades que tenga esa persona para trabajar en equipo, inteligencia emocional, creatividad, resolución de problemas y capacidad de análisis, comportamiento...cualidades conocidas como *soft skills*.

Tal y como comenta Jesús Araújo, CEO de Cegos España y Latam, una consultora líder internacional en formación y desarrollo, “*las soft skills son uno de los cinco factores con mayor impacto en el éxito de una empresa, junto con el espíritu de empresa, la competitividad, la inversión y la innovación” (Las habilidades blandas, clave en el mercado laboral pos-coronavirus, 2020).*

Por interés personal de la autora, considerado interés también de muchos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de distintas universidades y puesto que son empresas internacionales de referencia, sólidas y estables, con sedes en todo el mundo y

que dan trabajo a muchos empleados en diversos ámbitos, nos centraremos en lo que se conoce como las “*Big Four*” (las cuatro grandes): Deloitte, EY, KPMG y PwC.

Estas empresas están especializadas en servicios profesionales tales como consultoría, asesoría jurídica y financiera, impuestos, auditoría, entre otros, especializadas en una gran variedad de industrias, desde consumo, el sector energético, el sector público, tecnología y telecomunicaciones, hasta la industria de los cuidados de la salud. Gestionan casos corporativos complejos para las firmas más notorias a nivel internacional. Se podría agrupar la misión de las Big Four en ofrecer un impacto positivo real a sus clientes, profesionales y en la sociedad.

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited: Firma privada fundada en Londres en el año 1845 por William Welch Deloitte. Tras poco más de 175 años de trayectoria, en 2019 la facturación de Deloitte España alcanzó 832 millones de ingresos, creciendo un 9,2% y fortaleciendo su liderazgo en ingresos. Según su página web cuenta 286.000 profesionales a nivel mundial. En España son más de 9.300 profesionales trabajando desde 22 oficinas repartidas por territorio nacional. Especial mención a la transición llevada a cabo recientemente a la Industria 4.0 generando un crecimiento transversal en todos los negocios, industrias y regiones (Deloitte, s.f.).

Fernando Ruíz, presidente de Deloitte en España, asistió en junio de 2020 a la Cumbre 'Empresas españolas liderando el futuro' organizada por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Destacó la necesidad de, con el fin avanzar con la modernización económica país, construir un marco regulatorio que atraiga la inversión extranjera y la puesta en marcha de un plan de reindustrialización e investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). También opina que se necesita de personal que esté a la altura de los retos que se plantean, y la importancia de atraer y retener a los mejores profesionales evolucionando el modelo de gestión del talento (Deloitte, 2020).

El talento constituye la ventaja competitiva, se busca en las nuevas generaciones personas que puedan liderar, adoptar decisiones estratégicas y ser innovadores a la vez.

Deloitte recalca la importancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos. El tipo de proyecto en el que se suele trabajar en estas empresas suelen ser muy distintos con

complejidades propias y una red de interacción variada (Deloitte, 2016). Por esa razón, es exigido cada vez más que los profesionales cuenten con habilidades interpersonales bien desarrolladas. Entre ellas Deloitte destaca:

- El liderazgo
- El desarrollo del espíritu de equipo
- La motivación
- Habilidades comunicativas y capacidad de negociación
- Resolución de conflictos

Según un estudio de Deloitte perteneciente a las Tendencias Globales de Capital Humano 2020, entre la intersección de personas y tecnología el futuro de trabajo plantea desafíos éticos para lo que habrá que contar con líderes preparados para gestionarlos y políticas claras.

- Ernst & Young: Compañía multidisciplinar conocida como EY, fue fundada en 1989 surgiendo su nombre de la fusión entre Arthur Young y Alwin Ernst. La facturación de EY España en 2019 fue de 530 millones, creciendo un 16,4% tras dispararse especialmente el área de consultoría. Según su página web maneja una nómina de más de 280.000 profesionales y 1 millón de miembros de EY Alumni repartidos por el mundo. En territorio nacional cuenta con 3.800 trabajadores distribuidos en 14 oficinas. El lema de la empresa es “construir un mundo que funcione” (del inglés *“building a better working world”*) (Ernst & Young, s.f.).

Recibido por décimo año consecutivo y siendo la única firma de servicios en el “top ten”, EY forma parte del listado de compañías que han sido certificadas como Top Employer España, reconociendo así su buena práctica en materia de gestión del talento. Para una eficaz identificación y selección del talento, EY incorpora programas competitivos en los que simulan situaciones reales en el día a día de una empresa (Toca, 2019).

EY se enorgullece de la fortaleza de su marca y de ser una de las empresas mejor valoradas por sus profesionales en nuestro país. Bajo el nombre EY@Work, entró en juego una nueva filosofía corporativa en la división española en la que principalmente, se busca fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y la innovación (Toca, 2019).

De acuerdo con un artículo publicado por EY en 2020, el objetivo final del departamento de gestión de talentos es crear una estrategia eficaz para reclutar personal nuevo o entrenar al existente. Para ello, es imprescindible una comunicación fluida con el liderazgo de la empresa con el fin de entender las necesidades actuales y futuras del entorno. Tras realizar una comparativa entre las habilidades blandas más requeridas en el 2005 con las más demandadas actualmente, recalca las habilidades blandas en la “emergencia de lo nuevo”, además de una evolución de los fundamentos de las habilidades blandas en un contexto caracterizado por la disrupción:

- Pensar: claridad mental, pensamiento 360 e innovación intelectual y creatividad.
- Navegar: aceptar la disrupción, resiliencia y trabajar con propósito.
- Conectar: inspiración y trabajo virtual.
- Relación: conexión cultural, empatía y equilibrio de tecnología y humano.

No obstante, en EY siguen considerando competencias tradicionales como el enfoque en el cliente y la autenticidad igualmente relevantes (EY, 2020).

- KPMG: Red global de firmas de servicios profesionales presente en 153 países. El acrónimo de la empresa proviene de los apellidos de los distintos fundadores que consolidaron la fusión en 1987, habiendo cada uno formado su propio bufete en distintas partes de Europa y EEUU: Piet Klynveld, James Marwick, Sir William Barclay Peat, y Reinhard Goerdeler. Reforzando su posición, en 2019 KPMG obtuvo una facturación de 473 millones de euros, un 4,7% más con respecto al año anterior. De acuerdo con su página web, cuenta con 207.000 empleados y particularmente en España más de 4.000 profesionales distribuidos en 16 oficinas (KPMG, s.f.).

En una entrevista ofrecida al diario *Expansión*, Hilario Albarracín, presidente de KPMG España, comentaba las crecientes dificultades y situaciones más complejas a las que se enfrenta el negocio de servicios profesionales. Exige por ello, y con el fin de ofrecer resultados reales, nuevas habilidades y el trabajo en equipo multidisciplinarios (Gómez-Serranillos & Sánchez, 2016).

Según Miguel Ángel Paredes, profesor de Fundesem y Socio en Audit KPMG Auditores, en KPMG se incorpora talento nuevo continuamente. Buscan “*personas creativas, con ganas*



*de aprender y aportar valor y que se ilusionen con su trabajo*”, además de capacidades como el trabajo en equipo y la proactividad (Fundesem Business School, 2018).

- Price Waterhouse Coopers: Abreviada como PwC, el origen de la empresa se remonta a 1849 cuando Samuel Lowell Price estableció su despacho profesional en Londres. Tras la unión de Edwin Waterhouse en 1865 creando Price Waterhouse, no es hasta 1998 tras la fusión con Coopers & Lybrand que se establece la configuración actual de la empresa. Con un recorrido de más de 170 años, en segunda posición y liderando los ingresos en los servicios de auditoría, PwC España facturó 621 millones en 2019 tras crecer un 6,7%. Conforme a su página web, suma una nómina de más de 223.000 profesionales con oficinas en 157 países (PwC, s.f.).

Gonzalo Sánchez, presidente de PwC España, en la entrevista ofrecida al diario *Expansión* puso de manifiesto la importancia de retener y potenciar el talento crítico (Gómez-Serranillos & Sánchez, 2016).

De acuerdo con el informe realizado por PwC en conjunto con la universidad ESADE, titulado “*¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias*” la figura del líder ha cambiado. Un gerente al fin y al cabo dirige equipos, es decir, personas. Por ello, el acento recae en los atributos personales que giran en torno a la inteligencia emocional como la conciencia de uno mismo (autoconocimiento emocional), autocontrol emocional, adaptabilidad, mirada positiva, capacidad de influir sobre los demás, empatía, así como la gestión de conflictos (Carreras, Cordobés & Sureda, 2019).

### 3. ESTUDIO DE CAMPO

---

#### 3.1. Encuesta al alumnado

La metodología de carácter cuantitativo empleada ha sido una encuesta de elaboración propia. El objetivo de la misma es entender claramente la situación actual de la capacitación en *soft skills* de los estudiantes universitarios de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y analizar su formación, así como evaluar sus autopercepciones para conocer los problemas existentes con el fin de proponer alguna estrategia de mejora.

Dicha encuesta ha sido formulada y diseñada en la herramienta Typeform.

Las preguntas de la encuesta fueron testeadas antes de ser repartida con el objetivo de comprobar si eran comprensibles, el tiempo empleado en completar la encuesta y si la información que aportaba iba a resultar valiosa.

El número de observaciones ha sido de 82 estudiantes universitarios de diferentes grados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de distintas universidades aunque con un porcentaje mayor de participantes por parte de la Universidad Pontificia Comillas, puesto que el cuestionario fue distribuido entre la propia red de contactos, es decir, amigos y conocidos a los que además se les solicitó que la difundieran si conocían algún candidato que cumpliera el requisito.

El cuestionario consta de 9 preguntas de complejidades distintas. La encuesta no cuenta con una pregunta específica de género, puesto que la autora no considera que el sexo de la persona fuera a ser un factor decisivo o influyente en los resultados. Dentro de la muestra encuestada se encuentran representados ambos sexos en mayor o menor medida.

El cuestionario fue repartido y recibido de vuelta durante el mes de marzo de 2021. Finalmente, ha sido rellenado de manera voluntaria.

La encuesta por sí misma se encuentra en el Anexo del presente trabajo.

### 3.2. Resultados

Los resultados de la encuesta se irán analizando según el orden de las preguntas. Recordemos que la muestra para este estudio comprende 82 estudiantes universitarios.

#### - Información general de los participantes

Un 74% de los encuestados estudian en una universidad privada frente al 26% en una pública. Del total de los participantes, aproximadamente un 6% cursan primero de carrera, 23% segundo, 4% tercero, 58% cuarto y 9% quinto.

De ese 9% que cursan quinto de carrera pertenecen a un doble grado. Son muchas las universidades españolas que ofrecen a sus estudiantes la posibilidad de estudiar dos grados de forma simultánea, por ejemplo, ADE y Derecho o ADE y Relaciones Internacionales. Un 23% de los encuestados cursan algún doble grado ofrecido por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales frente a un 77% que curso un único grado.

#### - Análisis de los escenarios con condiciones óptimas para desarrollar las habilidades blandas dentro del marco educativo universitario

Sin hacer una distinción entre el tipo de universidad o el curso en el que se encuentra el estudiante universitario, dentro del contexto académico, el 70% ha realizado prácticas empresariales permitiendo al estudiante adquirir experiencia en el campo laboral y desarrollar criterios profesionales y un 54% ha participado en algún programa de intercambio ya sea Erasmus o fuera de Europa.

Es bueno saber que un 88% ha estado implicado en algún voluntariado (acciones solidarias o de servicio) y tan solo un 38% ha formado parte durante algún año en las distintas actividades extracurriculares impartidas por su universidad destacando el taller de oratoria/técnicas de debate, actividades deportivas y artes visuales.

#### - Capacitación ofrecida por la universidad en materia de *soft skills*

En cuanto a la naturaleza opcional u obligatoria de las clases ofrecidas en materia de *soft skills* (comunicación persuasiva, habilidades personales, emprendimiento, trabajo en equipo, liderazgo, aprendizaje y servicio, etc) el 78% de los participantes afirma que en su universidad se imparten asignaturas relacionadas con las habilidades blandas

obligatoriamente contra el 22% que aseguraron no recibir formación en esa materia. Ninguno de los encuestados marcó la opción de “sí, voluntariamente”.

Del 78% que afirmó recibir asignaturas en materia de habilidades blandas de naturaleza obligatoria, el 100% contaba con algún certificado de enseñanza de habilidades no cognitivas (competencias personales, emocionales o sociales). Sin embargo, un 95% de ese 78% procede de estudiantes matriculados en universidades privadas, por lo que hay evidencias para afirmar una carencia de capacitación ofrecida en materia de *soft skills* por parte de las universidades públicas.

- Autopercepción de los estudiantes universitarios

Llegados a esta sección de la encuesta, hay recopilada suficiente información para identificar si hay o no una correlación entre el impacto positivo en el desarrollo y formación proporcionado por los distintos escenarios anteriormente mencionados y una mejor percepción por parte del estudiante de sí mismo en cuanto a sus competencias en habilidades consideradas blandas.

Dicha pregunta analizada consistía en que el alumno facilitara su autopercepción en cuanto a inteligencia emocional, resiliencia o adaptabilidad, pensamiento crítico y análisis, trabajo en equipo y gestión del tiempo en una escala del 1 al 5, considerando 1 una baja autopercepción y 5 una alta. Es relevante mencionar el sesgo humano inconsciente de sobreestimar tus propias capacidades y que influye en la toma de decisiones.

Para analizar dicha correlación se ha comparado la media aritmética de tres grupos:

- Grupo 1: Constituye la muestra total, los 82 participantes.
- Grupo 2: Lo forman participantes que hayan realizado prácticas empresariales, intercambio y participado en algún voluntariado. Suponen el 54% de la muestra.
- Grupo 3: El más reducido, un 24%. Engloba a estudiantes con los requisitos del grupo 2 más el hecho de haber formado parte durante algún año en alguna actividad extracurricular impartida por su universidad.

Los resultados quedan recogidos en la siguiente tabla:

|            | Inteligencia emocional | Resiliencia o adaptabilidad | Pensamiento crítico y análisis | Trabajo en equipo | Gestión del tiempo |
|------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------|
| Promedio 1 | 3,66                   | 3,99                        | 3,57                           | 4,04              | 3,74               |
| Promedio 2 | 3,88                   | 4,24                        | 3,61                           | 4,22              | 4,02               |
| Promedio 3 | 3,85                   | 4,25                        | 3,60                           | 4,10              | 4,00               |

Tabla 1: Autopercepción de los estudiantes según distintos criterios [Elaboración propia]

Los datos de la tabla revelan que existen diferencias significativas entre habilidades según la percepción de los encuestados, ubicándose en el nivel más bajo el pensamiento crítico y análisis y en el más alto el trabajo en equipo. No es de extrañar que los encuestados tengan esa percepción puesto que el trabajo en equipo, en el contexto educativo universitario, está presente en la mayoría de las asignaturas indirectamente a la hora de realizar actividades en grupo de forma cooperativa.

Comparando el promedio del grupo 1 con el del grupo 2, se puede concluir que sí existe un impacto positivo debido al hecho de haber realizado prácticas empresariales, intercambio y participado en algún voluntariado con respecto a la percepción de los estudiantes universitarios en cuanto a dichas habilidades blandas, revelando los datos una mejora en la percepción. El mayor diferencial porcentual sobre el total se da en la gestión del tiempo y en la resiliencia y adaptabilidad.

Además, los resultados indican que no hay diferencias significativas en la percepción de los encuestados del grupo 2 y 3 con respecto a los del grupo 1, es decir, que el hecho de haber formado parte durante algún año en alguna actividad extracurricular impartida por la universidad no es demasiado influyente como para manifestar una mejora en la percepción de los estudiantes.

- Conciencia de la importancia de las *soft skills* en el campo profesional

Es interesante saber que el 95% de los encuestados considera que sí existe el problema de que los alumnos recién graduados no reúnen todas o algunas de las *soft skills* que demandan las empresas, poniendo de relieve indirectamente su conciencia sobre la importancia de dichas habilidades en el mundo empresarial.

- Selección de *soft skills* consideradas que se carecen en mayor medida por los estudiantes al finalizar la educación universitaria

Se les pidió a los encuestados que seleccionaran de un listado las tres habilidades blandas que consideraran que carecen en mayor medida los estudiantes al finalizar la educación universitaria.

Los resultados quedan recogidos en la siguiente tabla, el orden del listado es el mismo del que aparece en la encuesta:

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <b>Liderazgo</b>                      | 36 |
| <b>Trabajo en equipo</b>              | 9  |
| <b>Inteligencia emocional</b>         | 44 |
| <b>Habilidades comunicativas</b>      | 26 |
| <b>Adaptabilidad y resiliencia</b>    | 17 |
| <b>Pensamiento crítico y análisis</b> | 33 |
| <b>Gestión del tiempo</b>             | 2  |
| <b>Innovación y creatividad</b>       | 26 |
| <b>Motivación y ambición</b>          | 24 |
| <b>Capacidad de negociación</b>       | 12 |

Tabla 2: Votos por *soft skill* que consideran los estudiantes que carecen en mayor medida al finalizar la educación universitaria [Elaboración propia]

Los resultados revelan que la inteligencia emocional, el liderazgo y el pensamiento crítico y análisis son habilidades vistas como las que más escasean en los estudiantes egresados y por ello deberían de ser tenidas más en cuenta en el desarrollo y formación de su trayectoria académica universitaria.

### 3.3. Estrategias sugeridas para mejorar la formación en soft skills

La educación es y debe ser vista como la piedra angular de la prosperidad nacional. Tras la revisión literaria y el énfasis en la explicación de la relevancia de las habilidades blandas en la formación de los estudiantes universitarios, en los resultados de la encuesta ha quedado de manifiesto que los planes de estudios de las universidades públicas presentan, en muchos casos, una ausencia de asignaturas dedicadas a desarrollar las *soft skills*. Las estrategias son

sugeridas más allá de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ya que por ejemplo, las habilidades blandas dentro de las carreras de ingeniería, ciencias de la salud o humanidades son una necesidad también.

Es aquí donde el Estado debe desempeñar un papel insustituible. M. J. González Rivas (2020), Doctora en Pedagogía, escribía en un artículo para Educaweb, una crítica a la problemática del sistema y las leyes educativas sometidas a los vaivenes políticos. En esta realidad inédita de pandemia global, según la autora, el gran desafío de la educación es humanizar la educación, no permitiendo que la tecnología absorba la figura pedagógica del docente.

Alguna estrategia desde el nivel nacional sin entrar en una presentación íntegra, aceptando las circunstancias externas, el primer paso sería concienciar a las docentes y empoderarles en formación, ya que la calidad de la enseñanza depende de los profesores. El plan de acción recaería sobre el Estado. Se podría plantear programas específicos para el proceso de capacitación en *soft skills*, con el fin de guiar y animar a los centros educativos a conceder importancia al desarrollo de éstas entre los estudiantes. Incluir en el plan docente asignaturas que están incluidas formalmente, como bien incorpora la Universidad Pontificia de Comillas, clases de habilidades personales, comunicación persuasiva, comunicación escrita, trabajo en equipo, liderazgo o emprendimiento. Una metodología activa y eminentemente práctica, pudiendo incluso innovar en los métodos de calificación promoviendo la autodeterminación fomentando así la observación del propio comportamiento y la capacidad de introspección.

K. Rivers (2019), profesor en la Universidad Ferris State de Michigan, publicó “*A grounded theory model for the soft skills development of community college students*” como su tesis doctoral. Entre sus recomendaciones ofrecidas para poner en práctica o mejorar los esfuerzos de formación en competencias sociales cabe destacar:

- Inserción de la enseñanza de habilidades blandas en el plan de estudios: Una experiencia de primer año obligatoria o un curso al principio de la carrera, con actividades de desarrollo de habilidades blandas básicas que formen parte del contenido del curso. Posteriormente, competencias más avanzadas de habilidades blandas abordadas en cursos específicos a medida que el estudiante progresa en el plan de estudios.

- Enfoque pedagógico: Maximizar la interacción presencial o el método de aprendizaje activo cuando sea posible, por ejemplo juego de roles en una clase de inglés.

- Credenciales y reconocimiento: En cuanto a ello, el autor considera que el reconocimiento formal no es necesario puesto que el estudiante obtendrá beneficios personales continuos de la mejora de las habilidades sociales, y la capacidad de demostrar unas buenas habilidades interpersonales hablará por sí misma a los empleadores.

Un enfoque diferente en el desarrollo de habilidades blandas es el dado por los países nórdicos en general. Se remonta a la década de 1850 y es, en efecto, un programa de un año sabático financiado con fondos públicos y dirigido a estudiantes de entre 18 y 24 años. Los países nórdicos consideran que las habilidades blandas son tan importantes para la preparación universitaria como las habilidades técnicas y los estudiantes aprenden participando en proyectos prácticos e interacciones con el "mundo real". Los participantes han demostrado altos niveles de éxito universitario que se atribuyen a esta experiencia (Rivers, 2019).



#### 4. CONCLUSIONES

---

Rescatando los objetivos fijados en la introducción del presente trabajo, en esta sección haremos un breve repaso del mismo para hacer balance.

El objetivo general dado por sentado pretendía examinar la brecha existente entre las competencias desarrolladas por el estudiante en su trayectoria universitaria y las demandas del mundo empresarial privado. Este objetivo se concretó en cuatro más específicos con el fin de desmenuzarlo.

Partiendo de la situación inicial del marco teórico, todo ello ha sido orientado a poner de manifiesto la importancia de las *soft skills* en el ámbito empresarial y para una formación integral del estudiante universitario. Tras una revisión teórica de la conceptualización con puntos de vista diferentes, se prosiguió con un análisis documental que resumía la consensuada convicción de que hoy en día, los responsables de la selección de personal de las empresas quieren candidatos con habilidades blandas que añadan valor y que tengan la capacidad de marcar la diferencia en el lugar de trabajo, una tendencia a existir cierto equilibrio entre habilidades blandas y duras en los candidatos. Con ello se pone de relieve el objetivo de comprender la importancia de las *soft skills* por parte de los estudiantes universitarios, competencias transversales que se han convertido en un valor en alza fundamental para el éxito empresarial.

Con respecto al siguiente objetivo establecido, se estudió tanto en el ámbito privado como público universidades que prestaran atención a la formación y desarrollo de la capacitación de habilidades blandas por medio de un Diploma o no. También se examinaron otros escenarios con condiciones óptimas para desarrollarlas dentro del marco educativo universitario como pueden ser las prácticas externas/ preprofesionales, programas de intercambio, actividades extracurriculares o voluntariado.

Como ya se mencionó a lo largo del trabajo, por interés personal de la autora como referencia hacia el mundo empresarial privado se remitió a las Big Four, grandes firmas internacionales, que buscan perfiles tan diversos desde ingenieros, matemáticos a estudiantes de ADE. Tras una breve descripción de cada empresa, se identificó las destrezas y habilidades demandadas por cada una.

La encuesta al alumnado ha aportado una gran riqueza al trabajo, el objetivo de entender la situación actual de la capacitación en *soft skills* de los estudiantes universitarios y examinar sus autopercepciones en ciertas habilidades blandas fue desarrollado en esta sección.

El punto crítico de la encuesta podría considerarse capacidad de generalización de la muestra utilizada puesto que no se componía del mismo porcentaje de alumnos de los distintos grados o cursos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de las distintas universidades de España.

De acuerdo con la encuesta, la situación actual de la formación en *soft skills* de los estudiantes universitario es deficiente en las universidades públicas. Como se ha podido comprobar, en el caso de la Universidad Pontificia de Comillas, el énfasis en habilidades blandas y previa concienciación en la formación integral de la persona permite mejorar la competitividad de los profesionales, al tiempo que se permite la integración de valores.

La autopercepción de los estudiantes universitarios que habían sido partícipes de los escenarios anteriormente mencionados para la formación y desarrollo de las competencias blandas dentro de la universidad, resultó ser mejor que la media muestral. Se podría concluir que este dato respalda las ventajas descritas y examinadas en el marco teórico.

Aunque todas las habilidades interpersonales parecen muy importantes, no todas fueron percibidas por los estudiantes como igual de importantes. Este estudio reveló que la inteligencia emocional, el liderazgo y el pensamiento crítico y análisis son las competencias consideradas que carecen en mayor medida los graduados. Esta información avala lo que se venía mencionando por alguna empresa, sobre todo la insuficiencia en cuanto a la capacidad de pensamiento crítico y análisis, esa capacidad de analizar información, evaluando detalles y razonar bajo un criterio propio para proponer una decisión final.

Como resumen, las habilidades interpersonales son fundamentales en el lugar de trabajo actual y deben considerarse como una inversión. Las universidades juegan un papel fundamental en la construcción de la sociedad, es decir, más allá de transmitir conocimientos, deber ser vistos como un espacio orientado a aprender las habilidades de la vida para que el resultado sea una formación integral real, ganando tanto el estudiante, como el centro y como la comunidad.

Aunque vemos muchos retos, también tenemos muchas oportunidades para crear conciencia en los estudiantes sobre su importancia en el campo profesional y tomar medidas más específicas y operativas para mejorar este tipo de formación, mejorando la educación ofrecida desde los centros de educación que son una necesidad no cubierta en su totalidad.

Las líneas futuras que pretende incentivar el presente trabajo de fin de grado se resumen en que existe la posibilidad de implementar políticas públicas educativas nacionales para el desarrollo de habilidades blandas. Se anima, por tanto a plantearse dicha implantación y definir unos índices para evaluar la efectividad de las medidas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

- Achury-Restrepo, L. P. (2020, 25 agosto). *La formación en habilidades blandas en el campo de la Administración de Empresas: Estudio de caso en la Universitaria Agustiniiana*. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1354>
- BBVA. (2018, 14 junio). *¿Qué son las «soft skills» y para qué sirven?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/soft-skills-sirven/>
- Carrera Erazo, S., Parreño Sánchez, J., & Ayala Esparza, V. (2018). El desempeño profesional de los Estudiantes universitarios En las Prácticas Pre-profesionales. *Opuntia Brava*, 9(1), 89-96.
- Carreras, I., Cordobés, M., & Sureda, M. (2019). *¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias*. Instituto de Innovación Social de Esade – PwC
- Casanueva Cañete, D. (2017, 30 diciembre). *El debate académico en la Universidad: entre las softskills más valoradas en las entrevistas de trab.* docedebate.
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2016). Evaluation of a soft skills training program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154–179.
- Comisión Europea. (Sin fecha). [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_es)
- Comisión Europea. (2014). *The Erasmus Impact Study*.
- Deloitte. (2016, 9 agosto). Deloitte Chile. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/habilidades-blandas-gestion-proyectos.html>

Deloitte. (2020, 22 junio). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/fernando-ruiz-reindustrializacion-digitalizacion-inversion-impulsar-economia-espanola.html>

Deloitte España. (Sin fecha). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es.html>

DK Consultores. (2018, 17 septiembre). *Las habilidades y los perfiles más demandados por las empresas* [Publicación]. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-y-los-perfiles-m%C3%A1s-demandados-por-dk-consultores>

EY España. (Sin fecha). [https://www.ey.com/es\\_es](https://www.ey.com/es_es)

EY. (2020, 22 junio). *¿Cuáles habilidades blandas buscan los reclutadores en el 2020?* [https://www.ey.com/es\\_hn/consulting/-cuales-habilidades-blandas-buscan-los-reclutadores-en-2020](https://www.ey.com/es_hn/consulting/-cuales-habilidades-blandas-buscan-los-reclutadores-en-2020)

Fundesem Business School. (2018). *Soft Skills: ¿qué valoran las empresas en un candidato?* <https://www.fundesem.es/noticia-soft-skills-que-valoran-las-empresas-en-un-candidato>

Gómez-Serranillos, M. J. & Sánchez, S., (2016, 23 septiembre). *Las cuatro torres de las «Big Four»*. Expansión.com. <https://www.expansion.com/especiales/30-aniversario/consultoria-y-auditoria/2016/09/23/57e5022b22601dd1628b458a.html>

González Rivas, M. J. (2020, 30 junio). *Artículo María José González - soft skills para generar cambio en la nueva era educativa - educaweb.com*. Educaweb. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/06/30/articulo-maria-jose-gonzalez-soft-skills-generar-cambio-nueva-era-educativa-19236/>

Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.

<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>

Hergert, M. (2009). Student Perceptions Of The Value Of Internships In Business Education. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(8), 9-14.

Kagan, J. (2020). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>

Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop soft skills. *International Review of Education*, 63(3), 363–379.

KPMG España. (Sin fecha). <https://home.kpmg/es/es/home.html>

*Las habilidades blandas, clave en el mercado laboral pos-coronavirus*. (2020, 28 mayo).

Prevención Integral & ORP Conference.

<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2020/05/28/habilidades-blandas-clave-en-mercado-laboral-pos-coronavirus-siete-soft-skills-mas-demandadas>

Mareque Álvarez-Santullano, Mercedes, de Prada-Creo, Elena, & Pino-Juste, Margarita. (2018). Estudio sobre la capacidad técnica y las competencias transversales desarrolladas en las prácticas externas universitarias. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(3), 137-155.

Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5, 1–18.

Petrone, P. (2018, 31 diciembre). *The Skills Companies Need Most in 2019 - And How to Learn Them*. LinkedIn Learning.

<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them>

PwC España. (Sin fecha). <https://www.pwc.es/>

Quintero, A. (2018, 22 agosto). *¿Por qué son tan importantes las actividades extracurriculares en la universidad?* Las oposiciones. <https://lasoposiciones.net/por-que-son-tan-importantes-las-actividades-extracurriculares-en-la-universidad.html>

Rivers-Parker, K. (2019, 1 mayo). *A grounded theory model for the soft skills development of community college students*.

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Silva, M. (2013, 13 diciembre). *Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal*. Grupo educar. <https://www.grupoeducar.cl/noticia/habilidades-blandas-fundamentales-para-el-desarrollo-personal/>

Shoreline Community College. (2019, 19 marzo). Soft skills for a solid future: Why communication skills are key to career success. Provided by Shoreline Community College. *The Seattle Times*.

- Tamas, A. (2014). Advantages of study abroad from the students' perspective. *International Journal of Teaching and Education*, Vol. II (No. 4).
- Taylor, E. (2016). Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Life Long Learning*, 12, 1-18.
- Toca, G. (2019, 18 marzo). *EY: la marca que tiene que aparecer en el currículum*. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/48502/ey-la-marca-que-tiene-que-aparecer-en-el-curriculum/>
- Thompson, I. (2006). *DEFINICIÓN DE EMPRESA - Promonegocios.net*.  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Universidad Autónoma de Madrid (Sin fecha). <https://www.uam.es/Economicas/Home.htm>
- Universidad Pontificia Comillas (Sin fecha).  
<https://www.comillas.edu/empresarial-icade/practicas>
- Universidad Pontificia Comillas (Sin fecha).  
<https://www.icade.comillas.edu/es/diploma-de-habilidades-personales-y-profesionales>
- Universidad Pontificia Comillas (Sin fecha).  
<https://www.icaei.comillas.edu/es/estudios/otros-estudios/dh>
- World Economic Forum. (2018, 17 Septiembre). *The Future of Jobs Report*.



## 6. ANEXOS

---

### ANEXO 1: Encuesta

"¡Hola! Estoy realizando una investigación que desea examinar la brecha en cuanto a las habilidades personales blandas entre la formación y desarrollo de los universitarios y las demandas del mercado laboral.

El objetivo de esta encuesta es analizar el nivel de adquisición de las *soft skills* por los alumnos universitarios españoles de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

La encuesta es anónima y fácil de rellenar. ¡Agradezco de antemano tu colaboración!"

1→ ¿Qué grado estudias? Indica especialidad, curso y si tu universidad es privada o pública

Por ejemplo: 4 de ADE - privada

Escribe aquí tu respuesta...

2→ Responde a las siguientes preguntas:

|   | NO                    | SÍ                    |
|---|-----------------------|-----------------------|
| ¿Has realizado prácticas empresariales? (cualquier puesto desempeñado es válido)      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Has participado en algún programa de intercambio? (ya sea Erasmus o fuera de Europa) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3→ ¿Has formado parte durante algún año en las distintas actividades extracurriculares impartidas en tu universidad?

Elige tantas opciones como desees

A No

B Sí, en el taller de oratoria/ técnicas de debate

C Sí, en artes visuales (pintura, fotografía, cortometraje)

D Sí, en teatro

E Sí, en música (coro, taller de guitarra, escuela de piano, etc)

F Sí, actividades deportivas

G Sí, otro

4 → ¿Has estado implicado en algún voluntariado (acciones solidarias o de servicio)?

Ya haya sido a través del departamento específico de tu universidad o por cuenta propia (colaboración con alguna parroquia)

S Sí

N No

5 → En cuanto a la capacitación ofrecida por tu universidad en materia de soft skills, ¿se imparten asignaturas relacionadas (comunicación persuasiva, habilidades personales, emprendimiento, trabajo en equipo, liderazgo, etc)?

A No

B Sí, obligatoriamente

C Sí, voluntariamente

6 → ¿Contáis con algún certificado de enseñanza de habilidades no cognitivas (competencias personales, emocionales o sociales)?

S Sí

N No

7 → Indica tu autopercepción en estas cinco habilidades blandas

|                                | 1 (baja)              | 2                     | 3                     | 4                     | 5 (alta)              |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Inteligencia emocional         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Resiliencia o adaptabilidad    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pensamiento crítico y análisis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestión del tiempo             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8 → ¿Consideras que realmente existe el problema de que los alumnos recién graduados no reúnen todas o algunas de las soft skills que demandan las empresas?

S Sí

N No

9 → Selecciona las tres soft skills que consideras que carecen en mayor medida los estudiantes al finalizar la educación universitaria

Escoge 3

A Liderazgo

B Trabajo en equipo

C Inteligencia emocional

D Habilidades comunicativas

E Adaptabilidad y resiliencia

F Pensamiento crítico y análisis

G Gestión del tiempo

H Innovación y creatividad

I Motivación y ambición

J Capacidad de negociación



¡Muchas gracias por participar!