



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Relaciones entre el Humanismo y la Empresa

Autor: José Javier Andueza López-Jacoiste

Director: D^ª. María Eugenia Ramos Fernández

Resumen

La discusión de científicos y humanistas sobre el valor de las humanidades ha estado en el debate durante largo tiempo. Si en el conocimiento científico-técnico utilizamos métodos cuantitativos y evidencias prácticas, en el campo de las humanidades nos movemos en el ámbito de los juicios humanos, sujetos a interpretación y valoración subjetiva. Existen zonas de confluencias de saberes donde las humanidades pueden tener relevancia como saber interdisciplinar o como conocimiento directamente aplicable. La innovación requiere tanto de un saber global e integrador como de la mejor gestión de las personas en la empresa. Los retos y opciones que las nuevas tecnologías nos van a permitir en el futuro también requerirán de una perspectiva humanista de las mismas en esta nueva economía del conocimiento.

Palabras clave

Humanidades, Empresa, gestión empresarial, *soft skills*, *hard skills*, innovación, economía del conocimiento.

Abstract

The discussion of scientists and humanists on the value of the humanities has been in the debate for a long time. If in scientific-technical knowledge we use quantitative methods and practical evidences, in the field of humanities we talk in terms of human judgments, subject to interpretation and subjective evaluation. There are areas of confluence of knowledge where humanities can have relevance as interdisciplinary knowledge or as directly applicable knowledge. Innovation requires both global and integrative knowledge and also the best management of people in the company. The challenges and options that new technologies will allow us in the future will also require a humanist perspective of them in this new knowledge economy.

Key words

Humanities, Business, Business management, soft skills, hard skills, innovation, knowledge economy.

Índice

I. REVISIÓN CRÍTICA DE LAS RELACIONES HUMANISMO Y EMPRESA Y DEL VALOR DE LAS HUMANIDADES.	7
1. Cuestiones previas	7
1.1 El humanismo	7
1.2 La empresa y la actividad económica	8
2. Relación entre humanismo y empresa	10
2.1 La empresa como comunidad de personas	10
2.2 La función empresarial	12
2.2.1 Desde un punto de vista tecnológico	12
2.2.2 Desde un punto de vista económico	14
3. Situación actual de las humanidades	16
3.1 Críticas basadas en su falta de utilidad económica	16
3.2 Valor de las humanidades	17
3.2.1 Como saber interdisciplinar	17
3.2.2 Como saber práctico	23
II. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	26
1. Soft Skills y Hard Skills	26
1.1 Definición y diferencia entre conceptos	26
1.2 Descripción de las principales softs skills según la literatura	27
1.3 Discusión acerca de su importancia.	31
III. RELACIÓN ENTRE HUMANIDADES Y EMPRESAS Y LAS SOFT Y HARD SKILLS EN EL CONTEXTO DE UNA ECONOMÍA DIGITAL EN EL SIGLO XXI.	34
1.1 Innovación y cultura empresarial	34
1.2 Google como paradigma de la innovación	35
IV. CONCLUSIONES.	40
1.- Valor de la complementariedad de los conocimientos.	40
2.- La idea del “reciclaje profesional”	40
3.- Valor soft skills	40
4.- Una propuesta educativa innovadora	41
5.- Conclusión final	41

1. Metodología

El **objetivo general del trabajo** consiste en dar un sentido actual a los conceptos de humanismo y empresa, relacionándolos entre sí a través de la literatura al respecto e investigando su valor en el contexto de una economía digital del siglo XXI. Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto de investigación se va a llevar a cabo una investigación utilizando una técnica cualitativa. Se trata de un trabajo que, por su propia naturaleza, se configura como proyecto de investigación de carácter meramente teórico. En un contexto tan teórico la revisión bibliográfica será extensa, llevando a cabo una revisión sistemática y crítica de la literatura existente a fin de establecer una serie de conclusiones generales.

Para la elaboración de la revisión bibliográfica se ha acudido tanto a bases de datos multidisciplinares (*Google Scholar*) como a bases de datos especializadas (UNIKA). Las palabras clave utilizadas para la búsqueda de bibliografía son: “Humanismo”, “Humanidades”, “Empresas”, “Soft Skills”, “Hard Skills”. Por otro lado, los booleanos utilizados en la revisión literaria han sido: Humanidades “Y”, “&” empresa.

La revisión de la literatura se ha llevado a cabo fundamentalmente a través de artículos académicos extraídos de las bases de datos mencionadas. Además, para la confección de la misma se han utilizado ciertos manuales y libros de divulgación científica que quedan acreditados en la bibliografía del trabajo. Finalmente, con el objetivo de lograr una completa revisión bibliográfica de los temas en cuestión se ha consultado diversa prensa económica, tanto escrita como digital.

2. Objetivos específicos

Partiendo del objetivo general del trabajo ya mencionado en el primer apartado, se recogen objetivos específicos del proyecto de investigación. Todos los objetivos específicos son objetivos de carácter teórico.

- Identificar, definir y describir las relaciones entre las humanidades y las empresas según la literatura.

- Determinar el concepto de *soft skills* y de *hard skills* e identificar su contenido.
- Analizar si existe relación entre las relaciones humanidades-empresas y las *soft-hard skills* en el marco de una economía digital en el siglo XXI.

I. REVISIÓN CRÍTICA DE LAS RELACIONES HUMANISMO Y EMPRESA Y DEL VALOR DE LAS HUMANIDADES.

1. CUESTIONES PREVIAS

1.1 El humanismo

El humanismo puede definirse como el estudio y el interés por el hombre en cuanto a sus deseos, necesidades y su relación con el mundo y los demás. Podría decirse que el humanismo conecta al hombre con saberes muy distintos, jurídicos filosóficos, económicos o morales en tanto que refiere la actividad social, cultural e histórica del ser humano expresada en el lenguaje. Por otro lado, el concepto de empresa, dentro de las múltiples formas en que se ha concretado a lo largo de la historia, atiende a objetivos de carácter material: producir bienes y servicios. Es decir, mientras que, por un lado, nos acercáramos a la consideración filosófica y moral del ser humano, por el otro, habremos de considerar el aspecto competitivo y de carácter más cuantitativo de la existencia humana.

En tanto en cuanto empresa y humanismo han ido evolucionando a lo largo de la historia creemos que resulta oportuno aportar una breve evolución histórica de ambos conceptos. Desde un punto de vista clásico, el humanismo podría ser equiparado al estudio de las humanidades de la cultura clásica, es decir, lo que se conoce como culturas grecorromanas. Ese interés por los clásicos con el tiempo acabará transformándose en un interés por conocer al hombre. Esto constituirá, en definitiva, el nacimiento del humanismo como modo de pensamiento y como modo de entender la vida a través del hombre.

En ese sentido, en el teocratismo medieval el ser humano estará supeditado a la figura de Dios. Esta visión teocrática se mantiene en el pensamiento cristiano hasta Santo Tomás de Aquino. Gracias a la aportación de este autor, se produce una revisión de estos planteamientos con el fin de dar relieve al ser humano desde la experiencia de la fe y la

razón. Es decir, Santo Tomás es el primero filósofo de la era cristiana en volver su atención al hombre, un hombre unido a la figura de Dios.

El Renacimiento supone, en primer término, la recuperación del interés por las humanidades grecorromanas postergadas durante el período medieval y, en segundo término, el surgimiento de un grupo de pensadores (Moro, Erasmo, Luis Vives, entre otros) que centrará de nuevo la atención en el hombre, empezándose a plantear la cuestión de la suficiencia del hombre más allá de los aspectos religiosos de la existencia. (Martínez, 1988).

1.2 La empresa y la actividad económica

Por otro lado, la empresa puede ser definida como una organización de recursos productivos, materiales y humanos que tiene por objeto la distribución de bienes y servicios con el fin de crear valor, es decir, los propietarios de las empresas ven incrementado el valor cuando el retorno del proyecto exceda del coste de su financiación. (Llorente y Amador, 2010).

Por su parte, podemos distinguir varias etapas dentro de la historia del capitalismo. En una primera fase, podríamos hablar de un capitalismo comercial que nace a finales del siglo XV hasta finales del XVIII. La revolución industrial (máquina de vapor aplicada al ferrocarril y a la navegación) nace en aquella época y lleva a las economías al llamado capitalismo industrial caracterizado por la producción en serie. Es en el siglo XX cuando se produce el primer paso hacia un capitalismo financiero y tecnológico conformado por el desarrollo de la electrónica y de la informática. Es en esta última fase donde nos encontramos las características principales tienen que ver con la digitalización de bienes y servicios, al acceso masivo a internet y en la que el valor del conocimiento, como factor productivo empresarial, adquiere un significado cada vez más relevante.

Adicionalmente, como señalan Fajar y Hidajat (2012) la información y el conocimiento están reemplazando al capital y a la energía como elementos de creación de riqueza. En definitiva, el desarrollo tecnológico ha ido transformando el aspecto más físico del trabajo hacia el ámbito del conocimiento. Tecnología, conocimiento e innovación son ahora factores básicos de producción.

La economía queda conformada por el conjunto de transacciones e intervinientes del mercado, considerados estos tanto como los productores de bienes y servicios como los consumidores finales y tanto las empresas privadas como las administraciones públicas. Muñoz (2016).

Podríamos decir que, actualmente, el sistema económico preponderante respeta la propiedad privada de los medios de producción y las decisiones económicas son no son planificadas por el gobierno. El ánimo de lucro configura primordialmente la actividad de las compañías. La actividad de las empresas se encuentra limitada en algunos aspectos regulatorios, de orden laboral y medioambiental y el concepto de responsabilidad social de la compañía ha ido tomando forma en los últimos años. Muñoz (2016).

De esta primera aproximación a los conceptos de humanismo y empresa podríamos deducir cierta tensión entre los mismos. Es decir, por un lado, el concepto de mano invisible del mercado de Adam Smith que estaría ligando el desarrollo empresarial a motivaciones en principio lejanas a la preocupación por el Hombre: “no de la benevolencia sino del amor a sí mismo hemos de esperar el pan de nuestro panadero. El mercado es una especie de alquimia que convierte la avaricia y la codicia por medio una mano invisible en prosperidad capitalista.” (Smith, 2011).

Es por tanto objetivo de este trabajo tratar de dar sentido a la relación entre ambos conceptos a fin de poder establecer en qué medida la consideración del hombre puede tener relevancia en una empresa y de qué manera se puede dar sentido al trabajo, más allá de la satisfacción material y el cumplimiento de una tarea.

2. RELACIÓN ENTRE HUMANISMO Y EMPRESA

2.1 La empresa como comunidad de personas

Podemos afirmar que, a primera vista, la empresa es una comunidad de personas que trabajan directamente en la empresa o que se relacionan directamente o indirectamente con ella. En ese sentido, hemos de preguntarnos en qué medida hemos de relacionarnos con los demás a fin de desarrollar o participar en un proyecto empresarial. El hombre en su aspecto económico y productivo es un hombre que se relaciona con los demás, por tanto, podemos afirmar la existencia de mutua interdependencia e intercambio que ello supone y que, sorprendentemente, planteamientos tan actuales como el fenómeno proteccionista parecen no tener en cuenta.

Dentro de esta comunidad de personas la división del trabajo y la especialización resultan fundamentales como motores del desarrollo económico en aras de conseguir una mayor eficiencia y productividad de la economía de la que todos nos beneficiamos. Todos podemos percibir el progresivo abaratamiento de muchos servicios (telefonía o transportes, por ejemplo) que se van produciendo con el avance económico.

Evidentemente la complejidad del mundo económico moderno exige progresivamente el desarrollo de interacciones personales y profesionales que las formas más arcaicas de comerciar no exigían. La economía de trueque, como intercambio más primario, no requería grandes coordinaciones entre los individuos. De hecho, la propia idea de un producto como algo dirigido a un mercado no se contemplaba como tal. Cada parte ofrecía al mercado aquella producción que suponía un excedente y sólo la aparición del dinero en sus distintas versiones según las culturas (oro, sal, etc.) permitió que surgiesen intercambios entre personas cuyas necesidades materiales no tenían por qué cruzarse, exactamente, en ese momento del intercambio. De esta forma, una de las partes quedaba satisfecha por el hecho de recibir dinero a cambio de entregar mercancía.

Consideramos importante resaltar la idea de previsión y organización hacia el futuro que exige un proyecto empresarial pues, en definitiva, la actividad empresarial trata de convertir algo presente - los factores de producción que se utilizan, el capital y el

trabajo - en algo futuro, los productos y servicios que el empresario espera que se demanden el mercado.

Llano (1992) sostiene que el mismo concepto de empresa, humanamente hablando, tiene que ser puesto en relación necesariamente con el aspecto organizativo que la misma conlleva, esto es, que lo que diferencia a una institución de una mera organización empresarial son los el conjunto de valores y creencias que la empresa considera suyos, la llamada cultura corporativa como sostiene Selznick (1984). Se trata de considerar el aspecto humano de la cuestión pues la empresa es en definitiva una comunidad de personas. Como veremos posteriormente, la cultura corporativa tiene una estrecha relación con las actitudes y relaciones de las personas que forman las empresas y con el comportamiento y cometidos que de las mismas se espera.

Por otro lado, la empresa, exige un aspecto relacional de las personas con el entorno. Tradicionalmente se ha dicho que una de las funciones empresariales más relevantes tiene que ver con escuchar y satisfacer al cliente y sus necesidades. Sin embargo, no podemos participar de esa opinión en toda su extensión. Grandes emprendedores como Steve Jobs o Henry Ford sabían que el gran cambio y, por tanto, la gran oportunidad empresarial, no podía necesariamente venir de una petición o análisis de lo que el cliente esperaba de la compañía. Con cierto sentido del humor Ford solía decir que, si hubiese preguntado a sus clientes qué producto deseaban que produjese antes de producir sus coches, estos le habrían respondido que, en vez de un coche, necesitaban un caballo más rápido. Evidentemente, la idea de innovación ya sea un producto o un servicio que todavía no está en el mercado, no está en el imaginario popular. Entendemos que, en cualquier caso, la información relevante del cliente tiene que ver con la expresión de sus necesidades y que, una vez acreditadas las mismas, es a la función empresarial a quien corresponde la producción de un bien o un servicio que satisfaga de la mejor manera posible dicha necesidad. Emprender supone, por tanto, relacionarse con un entorno de clientes, trabajadores, acreedores y proveedores en una conjunción de cooperación y coordinación.

2.2 La función empresarial

2.2.1 Desde un punto de vista tecnológico

Asumiendo como básico el objetivo empresarial de la creación de valor añadido, a través de la correcta gestión de los recursos y la innovación, creo resulta oportuno plantearnos, desde un punto de vista humanístico, cuál es propiamente el reto que supone un proyecto empresarial. Es decir, qué tipo de conocimiento es requerido por la práctica empresarial a fin de poder valorar la utilidad de las humanidades en el ámbito empresarial. Esta cuestión ha sido formulada específicamente por Bastons (1992). El autor considera que, a la hora de administrar, la acción directiva del hombre puede adoptar un enfoque científico, técnico o humanista.

En primer lugar, el método científico puede ser definido como una relación de causa-efecto, es decir, desde un punto de vista científico la cuestión a resolver es la causalidad de los fenómenos. Una vez establecidas y definidas las leyes de la naturaleza no podemos esperar que ocurra algo realmente distinto de lo contemplado en esas leyes. Como señala el autor, en el modelo científico la definición implica una delimitación del objeto de estudio. Por tanto, en el método científico se renuncia implícitamente a formas globales de estudio de los fenómenos y el proceso (la actividad empresarial en nuestro caso) se define como un protocolo de actuación. Por tanto, podemos afirmar que difícilmente puede producirse la innovación bajo las estrictas premisas de la aplicación de la ciencia empírica.

En ese sentido, como modo de gestión empresarial, la perspectiva científica se configura como un planteamiento que se concreta en la gestión de los recursos a administrar. Dentro de este modelo, llamado de gerencia científica, el principal objetivo de la acción directiva se centra en ser eficaz en administrar estos recursos. Se trata de un modelo productivo que se basa más en el pasado que en gestionar el futuro y que no está basado en la gestión de las oportunidades o en el reajuste de los recursos a las nuevas situaciones.

Una aplicación de ese método científico en la gestión empresarial sería el Taylorismo. Este concepto puede ser definido como el modo idóneo de organizar un

trabajo donde, a la hora de distribuir las funciones, se diferencia entre dirección y trabajadores.

Consideramos que los negocios dedicados a la explotación de materias primas estarían más cerca de este modelo de gestión. No hay propiamente valor añadido por parte del productor y la verdadera competencia se encuentra en ser el competidor más eficiente al producir y comercializar las materias primas. En ocasiones, esa eficiencia tiene simplemente que ver con la medida en la que el recurso puede ser explotado con mayor o menor dificultad. Es el caso del petróleo donde los países árabes pueden, dada la facilidad de la obtención del recurso para ello, afrontar precios de mercado más bajos al tener menos gastos operativos que otros productores con mayores dificultades para obtener el recurso.

Como es fácilmente deducible, un modelo basado únicamente en la gestión de recursos es más vulnerable en cuanto aparezca un competidor con, por ejemplo, unos costes laborales más competitivos. Podría ser el caso de muchas empresas europeas y norteamericanas que vienen sufriendo la competencia de países emergentes y que, a fin de contrarrestarlos, han dado lugar a muchas operaciones de deslocalización empresarial.

Dadas las limitaciones de este modelo productivo basado en el modelo científico, la empresa actual está obligada a fijarse en la innovación y en el aprovechamiento de las oportunidades. Es decir, el aprovechamiento de los recursos y la fijación de rutinas no son suficientes para el pleno desarrollo de la función empresarial. De ahí la aparición del modelo técnico en donde el elemento básico es la elaboración de un producto que antes no existía. Así, del modelo de gestión de recursos optáramos por el modelo que trata de gestionar las oportunidades. Se trataría, por tanto, de un modelo de la gestión empresarial vinculada al futuro. Es ahí donde puede surgir el concepto de innovación, pasando por tanto de un sistema basado en la rutina a un sistema basado en la innovación. Existe una relación entre ciencia y tecnología donde, a partir de unos conocimientos científicos se trata de obtener unos resultados, bienes y servicios - unos productos, en definitiva - que satisfacen o intentan cumplir las expectativas del mercado.

Llegados a este punto, cabe plantearse si, por tanto, el modelo tecnológico cubre plenamente las necesidades de la acción directiva. Es decir, ¿es el método tecnológico,

apoyado en el método científico, el único criterio a la hora de administrar y dirigir una compañía?

2.2.2 Desde un punto de vista económico

Para contestar a esta cuestión introducimos la idea de cálculo económico de Von Mises (2011). Fundamentalmente, su tesis se apoya en la idea de que la tecnología está basada en el conocimiento que se deriva de las ciencias naturales y que, ese sentido, la tecnología nos informa acerca de los ámbitos posibles de actuación de la acción humana. Si, por un lado, la tecnología se apoya en el conocimiento derivado del desarrollo de las ciencias naturales, por otro lado, las ciencias naturales se han beneficiado de los avances de la tecnología. El elemento determinante de la tesis de Von Mises es el de que las ciencias naturales son magnitudes de orden cuantitativo y, por tanto, la tecnología, en tanto que proviene de las ciencias naturales, también es una magnitud de orden cuantitativo. Ello nos permite anticipar los resultados de las acciones humanas al estar basadas ciencia y tecnología en parámetros objetivos y cuantitativos.

En cuanto a este primer argumento nada podríamos oponer a la eficiencia empresarial de la tecnología. Sin embargo, según Von Mises (2011), este método obviaría el aspecto económico de la cuestión. Este tiene que ver fundamentalmente con la aplicación de los medios de que disponemos para conseguir esos objetivos. El hecho de que los medios de que disponemos trabajo y capital tengan diferentes aplicaciones obligará al hombre a dedicar cada uno de los medios a aquel cometido para el cual resulte más idóneo. En este terreno de nada sirve la tecnología pues está basada en leyes de las que se puede establecer una relación de causa-efecto.

En este punto, se produce la divergencia ya que la tecnología habla de un valor de uso objetivo, pero no afronta el económico más importante que no es otro que el valor de uso subjetivo de los medios de que disponemos. Es decir, en qué cometidos conviene invertir los medios existentes para que no quede descuidada ninguna necesidad más urgentemente reclamada por el mercado por haber sido dedicados aquellos a cubrir otras de menor interés. Así, en tanto en cuanto los medios económicos puedan ser destinados a

diferentes aplicaciones, la economía de los medios nos conduce a dedicar cada medio a aquella aplicación para el que resulte más idóneo.

Porque, en definitiva, es este y no otro el principal objetivo empresarial del que depende el éxito o fracaso de una compañía. Por ejemplo, la crisis inmobiliaria en España produjo alto nivel de pérdidas empresariales en base que las viviendas construidas, llegado el momento de la crisis, no encontraban comprador en el mercado. Evidentemente, el cambio del mercado no pudo predecirse, o, al menos, la mayoría de las empresas no fueron capaces de predecirlo. Así, se dedicaron ingentes sumas de capital, el propio de las compañías promotoras y toda la financiación bancaria que recibieron, a proyectos que finalmente tuvieron que liquidarse a precios muy inferiores a su coste de inversión. En aquel momento de gran crisis, la compra de vivienda no era una necesidad tan urgentemente sentida, sino que, por el contrario, la prioridad de los intervinientes en el mercado tenía que ver, fundamentalmente, con reducir el extraordinario endeudamiento en el que habían incurrido en los años precedentes.

Como concluye Von Mises (2011), el hombre que desea elevar el nivel de vida una sociedad se afana en determinar con antelación si sus proyectos recibirán el apoyo del mercado y el dinero, a tal fin, se nos aparece como criterio fundamental del cálculo económico. A través del mismo, podemos medir los bienes y los servicios que se intercambian en el mercado. Sin embargo, las referencias del intercambio entre las mercancías y el dinero no son magnitudes de orden cuantitativo. Es decir, no pueden ser considerados datos, al menos, en el mismo sentido que los puede considerar la ciencia. Así, son realmente datos históricos que refieren lo que ha acontecido en un mercado en un determinado momento y bajo circunstancias concretas. En ese sentido, esa relación de intercambio entre mercancías y servicios puede volver a producirse, pero no hay seguridad científica al respecto.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS HUMANIDADES

3.1 Críticas basadas en su falta de utilidad económica

Creemos que resulta oportuno abordar ya en qué medida pueden ser útiles las humanidades. Es decir, qué virtualidad u operatividad puede tener el conocimiento humanístico en el ámbito de la acción directiva de las empresas.

Partiremos de un entorno empresarial cada vez más marcado por el uso intensivo de la tecnología. Los llamados conocimientos *Steam* - según la terminología anglosajona – se refieren a ciencias, matemáticas, ingeniería y tecnología, pero ¿son los únicamente relevantes desde el punto de vista de la gestión empresarial?

En este sentido, el Libro Blanco de los Empresarios españoles de la CEOE de 2017 (CEOE, 2017) establece, dentro de los objetivos estratégicos que han de guiar las políticas nacionales de los países miembros en el ámbito de la educación y formación para la década 2010-2020, la necesidad de una mejora de competencias como lectura, matemáticas o ciencias, así como también el aprendizaje de idiomas extranjeros. Se aprecia que, de nuevo, dicho informe sigue la misma línea de la mayor importancia de las capacidades técnicas.

Podemos afirmar que, en general, los gobiernos consideran la capacitación tecnológica de sus estudiantes como algo prioritario. Según datos estadísticos, el 57% de los estudiantes universitarios en España estudian letras. Por otro lado, según la UE para el año 2020 quedarán vacantes un total de 900.000 puestos de trabajo de carácter técnico y el 40% del total de trabajadores no tiene actualmente las competencias digitales adecuadas, incluyendo los de perfil técnico.

Esto no quiere necesariamente decir que los perfiles humanísticos estén abocados al desempleo o la realización de tareas por debajo de su cualificación e incluso podríamos aportar datos de contratación de perfiles humanistas en empresas tecnológicas. Sin embargo, debemos tener en cuenta que el valor de las humanidades no es fácilmente determinable.

De hecho, desde cierto utilitarismo económico no se considera que los estudios humanísticos produzcan un retorno suficiente si tenemos en cuenta la relación con la inversión que las Universidades y los estudiantes realizan con los mismos. El hecho de que se amplíe la base de estudiantes unido al incremento del costo de sus estudios hace que los gobiernos acaben, en ocasiones, por concluir que resulta más conveniente invertir en las llamadas capacitaciones técnicas.

Al respecto, en el año 2015 Gobiernos como el japonés exigieron a sus universidades públicas la reducción o eliminación de los estudios humanísticos en atención a su situación demográfica y a la necesidad de capacitaciones técnicas. Lógicamente, no faltaron voces en el propio Japón en contra de esta medida como la queja emitida por el Concilio de la Ciencia de Japón replicando que lo que era más procedente era, quizás, articular el conocimiento a largo plazo, la diversidad y la creatividad.

Podríamos decir, por tanto, que las humanidades puedan estar en entredicho como disciplina útil en determinados foros y bajo ciertos planteamientos. En este sentido podemos citar a autores como Llovet (2011).

3.2 Valor de las humanidades

La valoración crítica de la literatura sobre humanidades supone, en nuestra opinión, establecer dos niveles de relevancia de las mismas. En un primer nivel, hablaríamos de las humanidades como saber interdisciplinar. Es decir, las humanidades no son conocimientos prácticos, concretos y cuantificables. Así, su valor estaría más cerca como criterio de valoración, relación y puesta en perspectiva de otros saberes y disciplinas.

En un segundo ámbito, de carácter más práctico, los conocimientos derivados de las humanidades pueden tener una aplicación directa en la gestión ordinaria de una empresa.

3.2.1 Como saber interdisciplinar

Una de las voces más críticas con la progresiva desatención de las humanidades es la de Nussbaum (2010). La autora resalta el problema que está afectando a muchos

departamentos de humanidades. Frente a los ámbitos de innovación tecnológica y productividad, medida en creación de licencias y patentes, los departamentos de humanidades parecen encontrar dificultades para justificar su existencia, o, al menos, su justificación desde un punto de vista económico.

Porque, como dice la autora, en muchas ocasiones los departamentos de humanidades, dentro de ese objetivo general de convertir a las humanidades en un saber práctico y útil, económicamente hablando, no pueden mantener su independencia y entran a formar parte de otros departamentos en los que es más fácil determinar su utilidad económica. Sería el caso de algunos departamentos de filosofía que acaban encuadrados dentro del departamento de ciencias políticas. Existen campos de mayor popularidad en la actualidad como la ética empresarial y donde resulta más fácil encontrar respaldo económico e institucional. Por el contrario, temas como el pensamiento crítico o la reflexión sobre el sentido de la vida se consideran parte de un ámbito más alejado de la realidad empresarial y reciben menor atención. La pérdida que se produce en tales casos tiene que ver con una disminución de la capacidad por parte de los estudiantes de entender su mundo interior y el mundo exterior.

Dentro de esta primera consideración de las humanidades como saber interdisciplinar, siendo una cuestión compleja de ser valorada, es posible encontrar ejemplos de convivencia de saberes en centros educativos de prestigio a nivel mundial. En este sentido, el ejemplo del MIT en el que, según datos de la propia web del MIT, cada graduado del Instituto debe ocupar el 25% de su tiempo de sus clases estudiando humanidades. Según afirma la prestigiosa Universidad americana, “desde el cambio climático hasta la pobreza y la enfermedad, los desafíos de nuestra era son inquebrantables en su naturaleza y escala humana, y los problemas de ingeniería y ciencia siempre están integrados en realidades humanas más amplias, desde tradiciones culturales profundamente sentidas hasta códigos de construcción y tensiones políticas”.

En este mismo sentido, Heynes y Swenson (2013) reclaman una mayor atención a las humanidades dentro del curriculum de estudios de ingeniería con el objetivo de incrementar las capacidades y habilidades de los estudiantes de ingeniería. Las autoras lo denominan el lado humanístico de la ingeniería.

Las mismas autoras parten de la definición clásica de ingeniería (aplicación de las ciencias y la matemática mediante la cual las propiedades de la materia y las fuentes de energía resultan útiles para el ser humano) y basan su planteamiento en el hecho de que las restricciones impuestas por las personas y las sociedades son ambiguas y las decisiones tomadas muchas veces por un ingeniero reclaman juicios de valor y decisiones empáticas. Por ello, las autoras reclaman un mayor protagonismo de las humanidades en el sentido de que, mientras en el ámbito científico o tecnológico existe la posibilidad de encontrar soluciones técnicas tangibles y específicas, a través de procedimientos y marcos de actuación concretos, en el ámbito de las ciencias sociales es mucho más difícil disponer de una base práctica directa y objetivamente aplicable. Por tanto, al ser los límites del conocimiento de las humanidades más imprecisos, las humanidades pueden ser útiles a la visión tecnológica de los ingenieros.

Por otro lado, como continúan las autoras, los cambios tecnológicos han tenido un gran impacto en la evolución del ser humano y de la sociedad, transformando como los seres humanos interactuaban y se desenvolvían como especie. Evidentemente, los cambios tecnológicos suponen cambios sociales y al mismo tiempo esos cambios sociales han permitido una evolución del pensamiento.

Por todo ello, en tanto en cuanto los ingenieros son los creadores de la tecnología deben estar alerta del posible uso que se le de a la misma ya que, en ocasiones, no será exactamente el mismo que ellos hayan podido prever desde un punto de vista creativo. Si tradicionalmente este impacto debe ser tenido en cuenta, todavía es más relevante cuando estamos ante una nueva revolución tecnológica en cuanto a las aplicaciones de robótica, inteligencia artificial y biotecnología.

Dentro de este debate sobre la relevancia de las humanidades en el sistema educativo consideramos que es de interés el análisis de la cuestión que nos ofrece la American Academy of Arts & Sciences (2013). El objetivo de dicho informe es la adopción, dentro del sistema educativo norteamericano, de los mejores planteamientos educativos en beneficio del país. En este sentido, se trata de ligar el desarrollo económico, social y político de los Estados Unidos a la calidad de su sistema educativo y al progresivo acceso de la juventud norteamericana a sus Universidades.

Parte el informe de considerar que el mundo está en continuo cambio y de la necesidad, en orden a disponer de las mejores capacidades posibles para manejar esa transformación, de que el curriculum idóneo esté integrado por ambas disciplinas, técnicas y humanísticas. El objetivo es integrar el pensamiento, la imaginación, la creatividad y la capacidad de descubrimiento.

Defiende también que los resultados beneficiosos provendrán de una mezcla de conocimientos en el proceso educativo. Se trata de, en definitiva, alentar un proceso educativo que permita a nuestras mentes utilizar diferentes perspectivas, estimule nuestra innata curiosidad en una variedad de formas y permita relacionar partes separadas de conocimiento.

Continúa el informe afirmando que las ciencias naturales, las ciencias sociales y las humanidades han desarrollado estas capacidades durante largo tiempo y que, al mismo tiempo, las discusiones sobre cómo debe ser planteada la educación superior están aumentando. También ha aumentado la preocupación sobre el costo de la educación universitaria, así como sobre la carga financiera que asumen los estudiantes para acceder a la Universidad. Evidentemente, en un mundo profundamente endeudado y, mucho más endeudado que en generaciones anteriores, las cuestiones puramente financieras cada vez tienen más peso en el debate.

Según publicaba el diario El País (2018), la deuda de los norteamericanos por créditos universitarios, donde cada graduado debe de media unos 24.000 dólares, iguala a la riqueza producida por España en todo un año. Así las cosas, el sistema americano necesita que estos deudores consigan rápidamente un empleo bien remunerado a fin de ser capaces de devolver el crédito en tiempo. Los salarios de los graduados en Humanidades perciben salarios inferiores a los llamados *Steam* y, por tanto, su capacidad de devolución de sus préstamos universitarios es menor.

Evidentemente, este conjunto de factores ha hecho que algunas voces críticas cuestionen el valor de las humanidades, poniendo en duda la tradición de la llamada educación liberal norteamericana pues, en definitiva, y en esto no podemos dar lugar a

engaños o confusiones, no todos los saberes contribuyen de la misma manera al progreso económico, esto es, de una manera evidente y a corto plazo en el desarrollo económico.

Es por eso, continúa diciendo el informe de la American Academy of Arts & Sciences (2013), que un momento de dificultades económicas, los planteamientos educativos cortoplacistas están calando en la comunidad educativa. Las Universidades deben defender los planteamientos de una educación liberal en la creencia de que dicha educación ha producido las mejores mentes de cada tiempo. De esta forma, la capacidad de adaptarse y prosperar no se basa tanto en el aprendizaje de unos conocimientos concretos, sino en las capacidades mentales a largo plazo, curiosidad, percepción y la capacidad de aplicar una idea aprendida en un nuevo propósito junto con la capacidad de compartir y construir ideas en un mundo.

En este mismo sentido, nos podríamos preguntar acerca de qué clase de conocimiento tiene más valor. Según Broudy (1981), la contestación a esta pregunta tiene que ver con que una educación en concreto no es la mejor porque recordemos todo lo que aprendimos o porque todo lo podamos aplicar, sino porque nos ayuda a pensar, sentir e imaginar.

Son, por tanto, las Humanidades las que permiten a los hombres analizar, debatir, evaluar, interpretar, sintetizar, establecer evidencia y finalmente comunicar a fin de conseguir pensadores independientes. Esa tradición de una llamada educación liberal nos aportará, como ciudadanos, la capacidad de absorber información en cuanto miembros del mundo laboral, la capacidad de adaptarnos al cambio en relación al mundo global y la capacidad de comunicarnos e interactuar. (Broudy, 1981)

Creemos que, por otro lado, debe ser destacado el hecho de que la defensa de las humanidades como modo de conocimiento no provengan siempre de las propias filas de los pensadores humanistas. Por ello, resulta de interés destacar la obra del prestigioso biólogo Edward Wilson. Considera Wilson (2016) que la Ilustración se basaba en la importancia del conocimiento y en la autosuficiencia del hombre para descubrir y aprender lo que le es necesario para la vida junto a la idea de que, a partir de ese conocimiento, puede gobernar más adecuadamente su vida.

Como señala el autor, ese sueño de la Ilustración fracasó porque en definitiva la ciencia no era y no es capaz de capturar expresiones, sentimientos y emociones que las artes creativas sí son capaces de expresar. Wilson defiende que la educación debe tratar de adentrarse en esa relación entre ciencia y humanidades, objetivo nada fácil de ser conseguido. Sin embargo, señala que debemos tener en cuenta que el pensamiento creativo en sus fases iniciales no tiene ver que ver con la especialización de los conocimientos adquiridos. Existe una relación entre el antropocentrismo, como la atención hacia nosotros mismos, y el desarrollo de la inteligencia social. El interés en la vida de los otros a través de la literatura, el deporte o la simple conversación incrementa las habilidades de supervivencia de los individuos. La mente utiliza constantemente la referencia a situaciones tanto pasadas como futuras, tanto propias como ajenas.

Otra de las ideas que destaca el autor consiste que la evolución del hombre no proviene únicamente de la genética, sino que la especie humana ha ido evolucionando gracias al ambiente cultural en el que se ha ido moviendo. Por ejemplo, el descubrimiento del fuego abrió posibilidades de convivencia y socialización hasta entonces desconocidas. En ese ámbito de desarrollo como especie el lenguaje metafórico y simbólico, propio de las humanidades, tiene una relevancia especial.

Opina también el autor que el desarrollo del conocimiento científico se irá limitando con el paso de los años. La tecnología y la ciencia se irán haciendo accesibles en todos los ámbitos. Sin embargo, aquellos campos que tengan que ver con las humanidades seguirán desarrollándose. Así, la ciencia “llegará a conclusiones definitivas en cuanto al conocimiento del origen del Universo, se desarrollarán los organismos artificiales, la modificación genética de los individuos y se avanzará en los aspectos más físicos de la conciencia”. Wilson (2016).

Concluye Wilson señalando que la suma de todos estos fenómenos abre grandes posibilidades de debate. Se plantea lógicamente si el hombre, mejorado genéticamente, podrá competir con los nuevos robots. Todo ello nos puede llevar al desarrollo de una conducta social y desempeño personal de tareas superior a la que conocemos en la actualidad. Sin embargo, hemos de plantearnos si ello supondrá una ruptura con nuestra condición humana en lo que le es estrictamente propio. En ese ámbito de discusión el valor de las humanidades quedará reforzado.

3.2.2 Como saber práctico

Una vez analizada la utilidad de las humanidades como saber interdisciplinar trataremos de describir su utilidad de orden práctico en la gestión empresarial. A nuestro juicio las humanidades como valor cultural y saber disciplinar han recibido más atención que en sus aspectos más prácticos, exceptuando quizá el tratamiento de la ética en el ámbito de los negocios.

Dentro de las escasas aportaciones a esta cuestión encontramos la de Bastons (1992). En primer lugar, al hablar del valor de la filosofía el autor defiende que la complejidad de los mecanismos humanos requiere no servirse solamente de especialistas. Resalta la importancia de ser capaz de establecer conexiones y dotar de perspectivas generales al planteamiento de las cuestiones. Esta capacidad de dar sentido es, a juicio del autor, una de las mayores utilidades de la filosofía a la acción directiva. Es decir, frente a los especialistas del campo de la ciencia y la tecnología la filosofía puede aportar la visión generalista que sea capaz de identificar los principios de la realidad e integrarlos en una visión global de la misma.

El valor de la historia como disciplina, según el autor, no consiste en el estudio o memorización de unos datos históricos. Se trataría de obtener un aprendizaje del estudio de la evolución de las organizaciones humanas. Personalmente, consideramos que del estudio de proyectos empresariales que fracasaron o triunfaron se pueden obtener interesantes conclusiones. Sería interesante conocer cuales fueron los motivos por los que empresas líderes en el mercado como Nokia, Kodak o BlackBerry perdieron sus posiciones de dominio o directamente desaparecieron. En definitiva, como señala Baston, la historia ha de ser entendida como una revisión de conductas, objetivos y circunstancias que, basadas en el pasado, nos pueden permitir orientarnos hacia el futuro.

Otro de los campos propios de las humanidades son las Ciencias de la educación. La empresa se configura en la actualidad como ámbito de capacitación y aprendizaje en este proceso de perfeccionamiento profesional que prestan las copias compañías a sus trabajadores. Debemos partir de la idea de que la empresa se ha convertido en fuente generadora de conocimiento y ha asumido un papel muy importante en la formación de

las personas de forma que hay una función de las ciencias de la educación a desarrollar en el mundo de las empresas.

Hynes y Swenson (2013) en su trabajo sobre el lado humanístico de la ingeniería también encuentran aplicaciones prácticas de las llamadas ciencias sociales en el ámbito empresarial. Así, en primer lugar, la utilidad de los principios de la psicología. Así, en el diseño de los sistemas y su aplicación se beneficia del conocimiento acerca de cómo los hombres piensan, deciden y actúan y pueden mostrar los límites de la acción humana a fin de desarrollar más eficientemente nuevos sistemas.

Por otro lado, la sociología como campo de conocimiento nos puede informar acerca de cómo los individuos se agrupan en una sociedad y cómo pueden llegar a trabajar juntos o relacionarse entre ellos de una manera colaborativa, más aún en la actualidad cuando ya se ha empezado a hablar de fenómenos como la economía colaborativa en la que los intereses de los intervinientes no son opuestos sino complementarios. Tal y como dicen las autoras, la sociología nos podrá informar mejor acerca del impacto social de las nuevas tecnologías y productos que aparecen en el mercado.

El campo del derecho aporta al empresario o al ingeniero una visión acerca de las condiciones que las respectivas legislaciones locales, nacionales e internacionales imponen a la fabricación y producción de productos. El ingeniero, a la hora de desarrollar sistemas y productos, debe tener en cuenta la normativa de patentes y propiedad industrial que afecte a su actividad y debe ser consciente de las posibles consecuencias en el campo de la responsabilidad civil, que afecten a la fabricación y comercialización de los productos.

Así, los principios de la economía informarán al ingeniero acerca del uso eficiente de los recursos disponibles como materiales, trabajo, tiempo o las relaciones con proveedores. El diseño de los productos pondrá en relación los aspectos tecnológicos con los aspectos financieros y comerciales que son los propios de la labor empresarial.

En definitiva, como conclusión a este primer capítulo, podríamos decir, por tanto, que el binomio ciencia-tecnología no cubren toda la acción directiva y que existen campos de actuación empresarial fuera de ellas. Evidentemente, entramos dentro del ámbito de la

valorativo, de lo subjetivo y de la complementariedad de los conocimientos. Es legendaria la frase al respecto de Steve Jobs cuando comentaba que le gustaba vivir en la intersección entre la ciencia y las humanidades. El planteamiento de Jobs tenía que ver con la parte más creativa de la actividad empresarial, la innovación.

En esta primera aproximación a la idea de innovación nos gustaría transmitir la idea de que, en definitiva, la mejor aportación a un proyecto empresarial tiene que ver con el fomento de las ideas creativas. Además, se hace necesario resaltar la idea de que el conocimiento se expande a través de la actividad empresarial porque creemos que resulta evidente el hecho de que, motivaciones aparte, el desarrollo de las civilizaciones está íntimamente ligado al desarrollo económico de las comunidades humanas que las forman. Asistimos a un proceso de mayor complejidad de los comportamientos, tanto en cuanto las interacciones entre individuos son más productivas y amplias, y, posiblemente, la mejor manera de establecer una relación entre humanismo y empresa sea a través de la innovación empresarial y, a partir de aquí, trataremos de describir qué conocimientos y capacidades confluyen en el ámbito empresarial y cual puede ser la mejor manera de reconocerla y fomentarla.

II. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

1. SOFT SKILLS Y HARD SKILLS

1.1 Definición y diferencia entre conceptos

En este segundo capítulo nos referimos al concepto de las llamadas *soft skills* o habilidades blandas. Si anteriormente nos hemos enfrentado a la comparación entre humanidades y empresa en este segundo capítulo hemos de abordar la relación que, a nivel empresarial, se puede establecer entre el conocimiento del tipo que sea (científico, tecnológico o el proveniente de las humanidades y las ciencias sociales) y las cualidades o capacidades personales de las personas que forman las empresas. Estudiaremos dichas cualidades tanto respecto a la persona en cuanto a sí misma (capacidades intrapersonales) como las que se refieren a sus relaciones con los demás (capacidades interpersonales).

En primer lugar y en cuanto a su definición, debemos entender por *soft skills* aquellas competencias o cualidades que no dependen de conocimientos adquiridos, incluyendo dentro de ellas el sentido común y la capacidad de tratar con las personas (Collins English Dictionary, 2018). Serían por tanto competencias de carácter no cognitivo tanto intrapersonales como interpersonales. Por otro lado, Rainsbury *et al.* (2002) y Kantrowitz (2005) plantean a las *soft skills* como aquellas habilidades interpersonales, humanas, de personas o de comportamiento necesarias para aplicar habilidades técnicas y conocimientos en el lugar de trabajo.

Por el contrario, las *hard skills*, como señala (Robles 2012) apoyándose en la definición contenida en el Random House Dictionary, serán las habilidades que provienen del conocimiento, de la práctica y de la aptitud para hacer una tarea correctamente. Así, estas pueden requerir una destreza manual o un entrenamiento específico respecto del cual la persona tiene competencia y experiencia. Podríamos concluir por tanto afirmando que mientras las llamadas *hard skills* se referirían al conocimiento necesario para realizar un trabajo concreto, las *soft skills* son de aplicación más general, en tanto no están vinculadas a una prestación concreta de trabajo.

Históricamente, como señala James y James (2004), el conocimiento técnico se consideraba de mayor importancia con respecto a la demostración por parte del trabajador

de otro tipo de cualidades. Sin embargo, el paso de una economía industrial a una economía de la información ha supuesto el reconocimiento de la importancia de las *soft skills* en la gestión empresarial. En un entorno tan cambiante los conocimientos adquiridos académicamente mantienen su relevancia, aunque, en nuestra opinión, otros factores, como veremos, deben ser tenidos en cuenta.

En este segundo capítulo del trabajo, la literatura existente acerca de las *soft skills* es abundante. Por ello, la intención de este proyecto de investigación en este punto pasa por definir las principales capacidades que los autores tienen en consideración, aportando una descripción de las mismas, así como una comparativa entre los autores. Adicionalmente, se entrará en la discusión acerca de su verdadero valor como elemento de gestión empresarial y, por tanto, de contratación de personal. En último término, se mencionarán lo que a nuestro juicio constituyen los criterios profesionales más dinámicos y con más perspectiva de futuro.

1.2 Descripción de las principales softs skills según la literatura

El OECD Competency Framework (2014) (en adelante, **competency framework**) define aquellas competencias clave que toda compañía desea incorporar en su organización. La clasificación de dichas “core competencias” sigue una estructura muy concreta de forma que un total de quince competencias quedan agrupadas en 3 secciones diferentes. En primer lugar, se sitúan las competencias relativas a la obtención de resultados, seguidas, en segundo lugar, por las que hacen referencia al ámbito interpersonal. Finalmente se sitúan las competencias estratégicas.

Comenzando con las competencias relativas a la obtención de resultados el cumplimiento de objetivos estará vinculado a:

- Pensamiento analítico: definido como la habilidad para determinar patrones de actuación en situaciones que no están relacionadas, así como la habilidad para identificar relaciones en situaciones complejas.
- Orientación a logros: como la capacidad de obtener resultados debido a la acción personal, actuando en el momento apropiado y en los plazos establecidos.

- Pensamiento flexible: definido como la capacidad de adaptarse a situaciones, individuos o grupos diversos. Se trataría de la capacidad de entender y apreciar diferencias entre puntos de vista opuestos de una cuestión, así como de adaptarse a los nuevos planteamientos que una situación laboral puede originar.
- Trabajo en grupo: implica trabajar cooperativamente dentro de un equipo y, en su caso, asumir el liderazgo del grupo. En muchas ocasiones, un *project management* o una *joint venture* supondrán integrar todas estas cualidades con las de otras compañías diferentes a las propias.

En segundo lugar y con respecto a la sección de cualidades interpersonales, debemos de tener en cuenta que su objetivo principal es el de construir relaciones entre personas. Dentro de ella distinguimos, a su vez, entre:

- Atención al cliente: definido como la habilidad de interpretar adecuadamente las necesidades del cliente suministrando soluciones y recomendaciones.
- Sensibilidad: implica la capacidad de entender a otras personas e incluye la capacidad de escuchar activamente y de entender pensamientos o planteamientos no abiertamente expresados. Implica también la capacidad de entender sentimientos y preocupaciones de otros, especialmente en entornos culturales y educativos diversos, y supone mantener las propias emociones bajo control ante la oposición u hostilidad de otros.
- Conocimiento de la organización: como capacidad de entender las relaciones de poder dentro de la organización, identificando las personas con capacidad de decisión y las personas que pueden influirles.
- Capacidad de influencia: como la capacidad de convencer, conforme a nuestros objetivos, a otros de una manera respetable honesta y considerada.
- Capacidad de negociación: implica la habilidad de obtener una respuesta positiva de las partes implicadas. Tiene que ver con la idea de obtener una solución satisfactoria para todos en la que no haya ganadores ni perdedores. Supone, en

definitiva, captar qué cuestiones son críticas para cada parte y que opciones de negociación se pueden manejar.

En tercer lugar, en relación a la sección de competencias que afectan a los aspectos estratégicos de la compañía podemos diferenciar entre:

- Desarrollo del talento: consiste en la creación de unas relaciones de trabajo donde se premie el crecimiento personal y la transferencia de conocimiento al talento futuro. Incluye además la habilidad para desarrollar y mantener relaciones profesionales abiertas y amistosas dentro y fuera de la organización.
- Redes estratégicas: implica desarrollar el trabajo con el objetivo de crear y mantener relaciones amigables y abiertas tanto en el ámbito externo como interno, amparadas además en la confianza. Las personas que participan en estas relaciones bien son ya actualmente actores relevantes en la estrategia de la empresa o bien pueden llegar a serlo en un futuro más o menos cercano.
- “Organisational Alignment”: definida como la habilidad y disposición de estructurar el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, y de actuar de tal forma que los intereses de la organización y sus necesidades se vean promovidos y satisfechos. Se trata principalmente de un deber de anteponer el interés común de la organización en su conjunto al propio.
- Pensamiento estratégico: se refiere a la habilidad de desarrollar una amplia visión de la organización y sus objetivos. Podría decirse que el pensamiento estratégico reúne las tendencias de la industria, el nacimiento de nuevas tecnologías, o las nuevas oportunidades de mercado. Además, el pensamiento estratégico, como es lógico, ayuda a decidir en qué áreas resulte más relevante invertir los recursos de la organización, manteniendo unidos a individuos y organización.

Por otro lado, cabe destacar en último lugar que, si bien el competency framework hace mención de una serie de capacidades relacionadas con el ámbito de la comunicación y las relaciones, el proyecto Réflex (Vendel y Allen, 2011) se extiende mucho más. Así,

este establece dentro de su clasificación una serie de capacidades comunicativas aparentemente básicas, pero indudablemente importantes, tales como la capacidad para hacerse entender, escribir y hablar idiomas, así como la habilidad de presentación en público de ideas y de propuestas de una manera atractiva y efectiva. Por tanto, mientras que el primero parece referirse a ellas de forma más escueta, el segundo establece una verdadera enumeración amplia de capacidades comunicativas.

Por otro lado, resultan también de interés en este campo las aportaciones realizadas por Heckman y Kautz (2012). Los autores describen las *soft skills* como un conjunto de rasgos personales, objetivos, motivaciones y preferencias que las personas pueden poseer y que predicen carreras de éxito, siendo altamente valoradas en el mercado laboral.

De acuerdo con los autores el éxito de la vida laboral depende de una serie de rasgos que no pueden ser captados por las medidas tradicionales de conocimiento cognitivo. De esta forma, rasgos como la conciencia, la sociabilidad, la perseverancia y la curiosidad deben ser tenidos en cuenta y deben ser estimulados tanto desde un punto de vista personal del individuo como desde un punto de vista empresarial.

Los autores identifican cinco rasgos de personalidad como determinantes del éxito en el mundo laboral que recogemos a continuación:

- Conciencia: definida como la tendencia a ser organizado, responsable, consecuente y trabajador.
- Actitud de apertura a la experiencia: tendencia a mostrarnos abiertos a nuevas experiencias, tanto fácticas como intelectuales o estéticas. Se refiere a la extraversión en el sentido de orientación de los intereses y energías propios hacia del mundo exterior y hacia las otras personas con un carácter sociable por encima del desarrollo de un mundo interior de experiencia puramente subjetiva.
- Amabilidad: como tendencia a actuar con desinterés y de forma cooperativa.

- Estabilidad emocional: se refiere a la previsibilidad y consistencia en la respuesta emocional y a la ausencia de cambios de humor drásticos.

Finalmente, cabe mencionar otro artículo de uno de los autores de prestigio en la materia, Marcel Robles. Robles (2012) establece una clasificación de *soft skills* potencialmente parecida a las mencionadas anteriormente tanto en el proyecto Réflex como en el competency framework, si bien incluye alguna novedad como la referencia a competencias de cortesía e integridad personal.

1.3 Discusión acerca de su importancia.

Una vez sentado el concepto y clases de competencias “*soft*” creemos que resulta interesante abordar la verdadera utilidad práctica que este tipo de competencias tienen en los trabajadores en el contexto empresarial actual. Pues bien, para el estudio de la relevancia de estas capacidades, en cuanto a su demanda en el mercado laboral, se suele utilizar la comparación con las competencias anteriormente mencionadas *hard skills*.

En este punto, la principal problemática que surge al tratar de estudiar la relevancia de estas *soft skills* en las empresas, a través de su análisis comparado con las *hard skills*, pasa por el hecho de que no todos los estudios e informes elaborados en este sentido siguen una misma línea de opinión. A este respecto, algunos informes contemplan a las capacidades técnicas (o *hard skills*) como las más valoradas por los departamentos de recursos humanos de las empresas, mientras que otros afirman que son las habilidades humanistas (o *soft skills*) las que más importancia tienen a la hora de una contratación.

Así las cosas, el estudio de la macro red social LinkedIn de 2016 (LinkedIn, 2016) sobre las habilidades más demandadas por los reclutadores recoge, a través de los datos extraídos de la experiencia de más de 330 millones de usuarios de diferentes países, las 10 competencias que, según el propio estudio, más se demandaban por las empresas en dicho año. Dicho estudio concluye que son las competencias técnicas las más demandadas tanto a nivel global como en el ejemplo español. Tanto es así que, dentro de esas 10 competencias arrojadas por el estudio, ninguna esta relacionada con capacidades *soft*.

En esta misma línea, el Libro Blanco de los Empresarios españoles de la CEOE de 2017 (CEOE, 2017) citado anteriormente en este trabajo también se decanta por

capacidades técnicas a la hora de establecer los objetivos estratégicos que han de guiar las políticas de los países miembros.

Frente a esta primera postura, como ya hemos mencionado otros informes recogen como las más valiosas a las *soft skills*. En este sentido, un estudio de 2017 llevado a cabo por EAE Business School (EAE Business School, 2017) recoge dentro del perfil “Junior” de puesto de trabajo el compromiso y el trabajo en equipo como las dos competencias más valoradas para ese puesto en el año 2017.

Otro ejemplo es el informe “Estado del Mercado Laboral en España” realizado por Esade e Infojobs (ESADE, 2017) que recoge dentro las 5 capacidades más valoradas por una empresa en 2017 la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad para resolver conflictos, la capacidad para tomar decisiones y la capacidad para adaptarse al cambio.

Por último, según una serie de encuestas realizadas a profesionales de recursos humanos y cuyos datos se recogen en el informe “Trabajar en 2033” de PwC (PwC, 2014) en la próxima década serán de gran importancia habilidades como la adaptabilidad al cambio y la flexibilidad, además de las habilidades de comunicación y las interrelacionales que tienen que ver con la inteligencia social.

En conclusión, pese a que algunos informes siguen valorando a las *hard skills* como las competencias más valiosas dentro de una empresa, otros estudios ya denotan la creciente importancia que las *soft skills* están adquiriendo en el contexto empresarial actual.

En este sentido, de nuevo Robles (2012) recoge en su estudio las 10 *soft skills* más valoradas por ejecutivos a nivel global. En dicho estudio el Profesor de la Universidad de Kentucky destaca la gran importancia que tienen dichas competencias de carácter no técnico en los nuevos empleados desde el punto de vista de los ejecutivos. El autor también recoge en su estudio la importancia de las capacidades de tipo técnico para los empleadores. Concluye el Profesor afirmando que las denominadas *soft skills* no son solo muy importantes en las personas que aplican a un puesto de trabajo, sino que además pueden llegar a suponer una ventaja competitiva tal que motiven en última instancia la contratación de una persona y no de otra.

Por otro lado, Bancino y Zevalkink (2007) siguen la misma línea al defender que las *soft skills* ya no son solo un “*nice to have*” sino un verdadero “*must to have*”. Esta importancia viene derivada de la creciente competición global y del cambio de la naturaleza de muchos puestos técnicos. Hendarman y Tjakraatmadja (2012) parten de la idea de la importancia que tienen los trabajadores innovadores en las empresas. Según los resultados de investigación de dichos autores un trabajador que no sea innovador a nivel técnico necesita de las *soft skills* para desarrollar esa innovación técnica pues las *soft skills* tienen un efecto positivo en el desarrollo de la innovación técnica requerida para la creación de un nuevo producto o servicio. Por su parte, Weber, Crawford, Rivera & Finley (2010) recogen en su proyecto de investigación una lista de todas las *soft skills* encontradas en la literatura determinando el nivel de importancia de cada una y destacando, de nuevo, su gran valor.

III. RELACIÓN ENTRE HUMANIDADES Y EMPRESAS Y LAS *SOFT Y HARD SKILLS* EN EL CONTEXTO DE UNA ECONOMÍA DIGITAL EN EL SIGLO XXI.

1.1 Innovación y cultura empresarial

El primer capítulo del trabajo concluía con la idea de que la innovación supone la mejor expresión de la relación humanismo-empresa y que, a través de ella, el trabajo adquiere su mayor sentido como servicio a la sociedad y como fuente de conocimiento.

Asimismo, definíamos a la cultura empresarial como aquel conjunto de valores que conforman las compañías y expresábamos también la idea de que ese conjunto de valores y creencias influyen en el comportamiento y actitudes de las personas. En ese sentido, Eric Schimdt, ex Presidente Ejecutivo de Google, señala que cultura de empresa e innovación no se pueden separar. (Google, 2014).

Tal y como señala Gisbert (2005), el enfoque de una gestión empresarial basada en la gestión del cambio se ha ido transformando en la creencia de que ese cambio tiene que producirse desde la innovación. Ello supone, como dice la autora, un conjunto de actitudes y comportamientos favorables al cambio. Por tanto, si incide sobre el comportamiento de los miembros, necesariamente tendrá que incidir sobre sus capacidades de innovación.

Por otro lado, podemos definir la innovación siguiendo a Hage (1999), como la inclusión de una idea o concepto que es nueva en el momento de su adopción y puede consistir en la creación de un aparato, un sistema, un proceso o un servicio. La innovación no necesariamente parte de nuevas ideas, sino que puede surgir de la nueva combinación de ideas ya entonces empresarialmente explotadas o utilizadas.

Según Naranjo, Jiménez & Sanz (2012), podemos hablar de diferentes culturas empresariales. En primer lugar, situamos a la cultura de clan que podríamos calificarla como una cultura basada en la flexibilidad, de orientación interna y gestionada en base al trabajo en equipo, la participación y el compromiso de los trabajadores y bajo un liderazgo más paternalista y protector. Nokia puede ser considerado, según los autores, ejemplo de este tipo.

Frente a ella podemos hablar de la cultura adhocrática que comparte con la anterior la flexibilidad. Sin embargo, en esta segunda cultura empresarial la orientación es externa y los valores de innovación y asunción de riesgos, en aras de conseguir creatividad e innovación, son altamente valorados. Google es considerado ejemplo de este tipo de cultura.

En tercer lugar, podemos hablar de la llamada cultura de mercado, en la que la competitividad es el factor más relevante. Se trataría de una cultura de tipo externo, pero más centrada en la estabilidad y el control, tanto en cuanto su objetivo no es tanto innovar como ser lo más competitivo posible. General Electric se acercaría más a este tipo de cultura.

Por último, hablaríamos de culturas jerárquicas como la que podríamos encontrar en el caso de McDonald's. Se trata de un tipo de cultura interna, y que tiende a la eficiencia y la estabilidad. Las características básicas de este tipo de cultura son el cumplimiento de las normas y la ejecución de procesos.

Queda, por tanto, pendiente de analizar qué tipo de cultura favorece más la innovación. A primera vista e intuitivamente General Electric es la más antigua de todas, al menos en su formato actual y, por el contrario, Google es la más moderna. De hecho, podríamos decir que Google creó un mercado que hace 20 años no existía. Por el contrario, General Electric está tratando de redefinir un modelo de negocio que, sujeto a gran competencia, resulta cada vez más complejo. McDonald's es un modelo de negocio creado en los años 50 del siglo pasado y que, en general, mantiene sus esencias y Nokia ha tenido que reinventar su modelo de negocio después de haber sido líder en telefonía móvil y haber perdido posteriormente su liderazgo.

1.2 Google como paradigma de la innovación

En este entorno del siglo XXI, más centrado en tecnología y nuevas formas de conocimiento, Google supone un ejemplo en cuanto a la forma de afrontar las relaciones entre trabajo e innovación. Si el primer capítulo está dedicado a las humanidades y el segundo a la relación entre el conocimiento frente a las capacidades personales, es

objetivo de este tercero y último capítulo establecer una relación entre los mismos y la economía del siglo XXI.

A fin de acometer este tercer objetivo hemos elegido Google como paradigma de la innovación empresarial. Nacida hace veinte años se ha convertido en ese período en una las de las compañías de mayor capitalización bursátil del mundo. Posiblemente, solo Apple pueda ser comparable en términos de evolución de negocio. Sin embargo, la utilización de Google por todos nosotros en cualquier ámbito de nuestras vidas la convierten en un referente. Por otra parte, y como veremos más adelante, Google tiene además un interés particular. Podría decirse que han tratado de mantener los principios de innovación tecnológica que mostraron desde sus comienzos a finales de la década de los 90 del siglo XX.

En este sentido, creemos que resulta de especial interés conocer cómo evalúa Google el desempeño de sus trabajadores. Así, como señala Strauss (2017), resulta sorprendente lo que la compañía aprendió sobre sus propios empleados gracias a un estudio ideado por sus fundadores Sergei Brin y Larry Page.

En el año 2013 los fundadores de Google, con una destacadísima formación científica y tecnológica, decidieron realizar un estudio acerca de qué cualidades de los trabajadores de Google resultaban más importantes en la empresa. El proyecto denominado *Oxygen* tenía como objetivo analizar las decisiones de la compañía en cuanto contratación, permanencia y bajas de personal desde el año 1998. La premisa partía de que, lógicamente, Google había tratado, en sus métodos de selección de personal, de incorporar los mejores expedientes con formación científica y tecnológica en la creencia de que ello era crítico para el porvenir de la compañía. El resultado del proyecto *Oxygen* fue el de que los conocimientos *Steam* quedaban, en orden de importancia, por debajo de capacidades como la comunicación y escucha atenta, el conocimiento de los otros y el intercambio de punto de vista diferentes, la empatía y el apoyo entre los compañeros, las capacidades de pensamiento crítico y de solución de problemas junto con la capacidad de hacer conexiones a través de ideas complejas. No sería, por tanto, aventurado afirmar que no todo es conocimiento *Steam* en Google, que las llamadas *soft skills* tienen especial relevancia dentro de la compañía y que, como veremos, las capacidades cognitivas

generales, no sólo los conocimientos técnicos, son especialmente valoradas dentro de la compañía.

Por tanto, la consecuencia fue que perfiles de carácter humanístico anteriormente no considerados aptos en la compañía comenzaron a tener cabida dentro de la misma. Como señala Javier Marín, director de Recursos Humanos de Google España, la compañía utiliza el análisis de datos y las capacidades de matemáticos e ingenieros, pero los complementa con la intervención de personas con formación en humanidades a fin de disponer del dato empírico y de la racionalidad que lo complementa. (Sanz, M.V., 2018).

En esa misma línea de investigación la compañía ha desarrollado el conocido proyecto Aristóteles sobre el funcionamiento de sus equipos de trabajo. El resultado del mismo ha sido que la compañía considera que los equipos de trabajo funcionan mucho mejor si los trabajadores sienten que funcionan bajo las premisas que resumimos a continuación.

En primer lugar, es muy importante la seguridad psicológica considerada en el sentido de asumir riesgos interpersonales en la creencia de que el grupo de trabajo es seguro para plantear ideas que, un momento dado o en un entorno menos seguro, podrían parecer fruto de la incompetencia, la negatividad o el afán de perturbar.

Otro de los aspectos que los grupos de trabajo consideran relevante es el compromiso de trabajo de calidad realizado en el tiempo marcado, junto a la necesidad por parte de los trabajadores de tener claras sus expectativas laborales, el proceso para cumplirlas, junto con los resultados y objetivos clave.

Finalmente, resulta de especial relevancia dotar de significación al trabajo en la creencia de estar realizando algo valioso. Además, en relación con esta idea se encuentra la noción de impacto positivo dentro de la sociedad por la labor realizada.

Por otro lado, Wokcicki (2011), directora ejecutiva de YouTube y vicepresidenta de advertising de Google y, graduada en Historia y Literatura y con formación de postgrado en Economía y MBAs, enuncia ocho pilares fundamentales para desarrollar la innovación dentro de Google. En dicho artículo resalta la idea de que la innovación parte

de una cultura empresarial que precisamente la promueva y que, además, el reto máximo está en cómo mantener el espíritu de innovación en una compañía cuando esta crece exponencialmente en términos de número de trabajadores. Resumimos los ocho pilares a continuación.

- “Have a mission that matters”: Ten una misión valiosa. Es importante que la compañía tenga una misión de importancia para la sociedad y para sus trabajadores. En Google esta misión es organizar la información y hacerla universalmente accesible y útil. En el caso de Google la idea es trabajar en campos que no han sido resueltos y en donde la tecnología puede aportar una solución. Además, destaca la autora la idea de la rapidez en la disponibilidad de los servicios poniendo como ejemplo el terremoto y posterior tsunami en Japón en 2011, donde la utilización de dispositivos creados por la compañía (Person Finder) se encontraba disponible a las dos horas de producirse el terremoto.
- “Think big but start small”: Piensa en grande y comienza con poco. Larry Page, fundador de Google, ideó Google Books con tan solo un ordenador y un escáner. Así, comenzó escaneando manualmente las páginas de los libros hasta que dio con una forma de hacerlo a gran escala.
- “Strive for continual innovation, not instant perfection”: La innovación no es perfección instantánea. De esta forma, la ventaja de poder observar la experiencia de los usuarios a fin de poder determinar utilidades y preferencias supone que incluso algunos productos y aplicaciones se renueven a diario y evita avanzar mucho por el camino equivocado.
- “Look for ideas everywhere”: Buscar la innovación por todos lados. Un tablón de ideas abierto a todos es una gran iniciativa en la búsqueda de ideas innovadoras. Además, la experiencia en el caso de Google nos dice que muchas soluciones han surgido de conversaciones en los períodos de descanso.
- “Share everything”: Compartir la información. En Google las decisiones de la Junta de Accionistas se comparten cada trimestre con los empleados; la información que se utiliza en las reuniones del Consejo de Administración es

también accesible, y las reuniones pueden seguirse a través de la plataforma habilitada para ello.

- “Spark with imagination, fuel with data”: El 20% del tiempo semanal de trabajo se dedica a lo que personalmente cada cual considera de interés y la compañía trata de fomentar ese pensamiento, llamado visionario o *blue sky thinking*, con esta distribución del tiempo. La experiencia señala que gran número de innovaciones han surgido de ese tiempo de dedicación personal.
- “Be a platform”: Ser una plataforma. Google defiende las tecnologías abiertas que permiten que cualquiera puede aplicar sus habilidades en la creación de nuevos productos y funciones. La Participación de desarrolladores independientes que no forman parte de la compañía, pero que pueden utilizar sus recursos han creado la mayor parte de las aplicaciones de su plataforma telefónica o sistema Android.
- “Never fail to fail”: No considerar errores o fracasos negativamente. Trabajar en tecnología supone necesariamente asumir riesgos y Google ha tenido muchos fracasos (Google Answers, Google Video Player...).

Por otro lado, en cuanto a los criterios de contratación de la compañía resultan de interés las palabras Laszlo Bock, exdirector de Recursos Humanos de la compañía que resumimos a continuación. (Friedman, 2014) y (Bryant, 2013).

Según Laszlo Bock, Google ha seguido un criterio de selección guiándose por los conocimientos y capacidad de aprendizaje del candidato, y no por la experiencia pues no es relevante. (Google, 2018). En la entrevista el ex directivo de Google afirma que existen grupos de trabajo en la compañía en los que el 14% de la plantilla no tiene titulación universitaria. Además, en los procesos de selección de Google cobra especial importancia el interés por averiguar cosas para las que no hay una respuesta obvia. Finalmente, un excelente expediente académico no es una garantía a la hora de una contratación en Google. En relación a la entrevista, esta se centra en la capacidad del entrevistado de resolver problemas analíticos. Así, los entrevistadores se interesan por problemas a los que el entrevistado se haya enfrentado en el pasado con el fin de conocer la solución que adoptó para solventar la dificultad.

Creo, por tanto, que se puede reafirmar el valor de las humanidades como saber interdisciplinar a que nos referíamos en el capítulo primero y a la relevancia de las *soft skills*, frente al puro conocimiento, también queda acreditada en una compañía de base tecnológica y tan innovadora como Google.

IV. CONCLUSIONES

1.- Valor de la complementariedad de los conocimientos.

En nuestra opinión, el futuro, como siempre ha ocurrido, discurrirá sobre un mix de capacidades intelectuales, científicas y personales. Como señala Luis Diaz, Director de Talento y organización de Accenture, no tiene mucho sentido hablar de ciencias y letras como algo contrapuesto o como conocimientos que no se puedan complementar. (Sanz, M.V., 2018). En nuestra opinión, hablar sobre humanismo y empresa e innovación exige moverse entre saberes interdisciplinares y fronteras de conocimiento. El futuro siempre demanda nuevas capacidades y ello todavía tiene mayor relevancia en un futuro donde los avances tecnológicos pueden ser tan significativos.

2.- La idea del “reciclaje profesional”

Resulta asimismo de interés la referencia al informe de Accenture Strategy sobre los cambios que requerirá el mercado laboral del futuro al señalar como tarea prioritaria el reciclaje profesional de las plantillas de trabajadores. De acuerdo al mismo, el desarrollo de habilidades como el liderazgo, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional evitarían una pérdida de puestos de trabajo, derivadas de la automatización, en USA en 2025 del 10% al 4%. (Sánchez, 2017).

3.- Valor soft skills

Por otro lado, las llamadas *soft skills* van a ser cada más relevantes en un mundo tan tecnificado, donde, como señalaba Wilson (2016), el conocimiento técnico se acabará expandiendo globalmente. En opinión del autor, además, puede suceder que el

conocimiento técnico deje de ser tan relevante en términos de constituir una ventaja competitiva de las compañías y de los individuos que las forman.

Por otro lado, en relación a la importancia de las *soft skills* consideramos que son bastante elocuentes las palabras pronunciadas sobre la cuestión por Jack Ma, Presidente ejecutivo y fundador del consorcio chino de comercio electrónico Alibaba, acerca del futuro de la educación.

Según Ma, el futuro de la educación ha seguido los mismos patrones en los últimos doscientos años y esta estará condicionado en el futuro por la presencia de la robótica y la inteligencia artificial. Eso significará que no carecerá de sentido que el hombre compita con las máquinas en aquello en que el hombre no preste un valor añadido. Según el empresario chino, dicho mayor valor añadido vendrá de la mano de los valores, las creencias, el pensamiento independiente y el trabajo en equipo junto con la atención a las humanidades como el arte, como modo de generación de competencias más personales e inaccesibles a la robótica.

4.- Una propuesta educativa innovadora

Minerva University constituye un ejemplo de innovación educativa y su propuesta coincide con muchos de los planteamientos que hemos mantenido a lo largo de este trabajo, sobretodo en la necesidad de replantearse los curriculums académicos. En esta Universidad californiana el primer año es común para todos los grados de ciencias y letras y, en vez de utilizar un método tradicional de introducción a las materias, el primer año se dedica al desarrollo de la mente a través de competencias como pensamiento crítico, pensamiento creativo, comunicación efectiva e interacción efectiva.

5.- Conclusión final

En definitiva, no podemos hacer sino nuestras las palabras de Manes (2019) cuando el autor expresa la idea de que el cerebro humano interactúa con el entorno, con otros individuos y con objetos inanimados.

En sintonía con el autor, el tipo de contexto en el que un ser humano crece acaba afectando a su comportamiento pues dicho contexto da forma a la organización funcional y a la conectividad de su cerebro. De esta forma, no podemos separar el estudio del cerebro del estudio del contexto donde el mismo se desarrolla. Siguiendo con la misma idea, las circunstancias y estímulos que afectan al cerebro durante su desarrollo retroalimentan al mismo. Así, el cerebro de nuestros antepasados funcionaba exactamente de la misma manera en la que funciona hoy el nuestro, solo que adaptado a circunstancias y reglas diferentes.

Nos gustaría finalizar el trabajo con una reflexión. Así, hasta ahora hemos hablado del mundo empresarial y humano que conocemos hasta la fecha. Pero ¿qué nos deparará el futuro?; ¿El cerebro humano del futuro será el que nosotros hemos conocido o, en cambio, hablaremos en el futuro de un ser humano con otras capacidades? En un futuro más o menos cercano quizás podamos vivir en un mundo donde las máquinas puedan ser más inteligentes que los propios seres humanos y donde las máquinas puedan ser capaces de auto perfeccionarse y crear una nueva más desarrollada. Así las cosas, como todos podemos llegar a entender de manera intuitiva, esto podrá llegar a suponer cambios sustanciales en la civilización que hasta hoy hemos conocido y en el papel que, dentro de la misma, los seres humanos tenemos.

Bibliografía

American Academy of Arts & Sciences (2013). The Heart of the Matter, pp. 31-40. Recuperado de: https://www.humanitiescommission.org/_pdf/hss_report.pdf (último acceso 18 de marzo de 2019).

Bancino, R., & Zevalkink, C. (2007). Soft Skills: The New Curriculum for Hard- Core Technical Professionals. *Techniques: Connecting Education and Careers*, nº 82, pp. 20-22.

Bastons, M. (1992) Ciencia, Tecnología y Humanismo, *El humanismo en la Empresa, Colección Empresa y Humanismo*, pp. 86-92.

Broudy, Harry S. (1981) What knowledge is of most worth? *Educational Leadership*, pp. 574-578.

Bryant, A. (2013, 19 de junio). In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal. *The New York Times*. (Obtenido el 28/05/2019 de: <https://www.nytimes.com/2013/06/20/business/in-head-hunting-big-data-may-not-be-such-a-big-deal.html>).

Calleja, T. (1992). Prólogo. *El humanismo y la empresa, Colección Empresa y Humanismo*, p. 13.

CEOE (2016). *La educación importa*. Recuperado de: https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-373-la-educacion-importa-libro-blanco-de-los-empresarios-espanoles.pdf (último acceso 06/01/2019).

EAE Business School (2017). *Posiciones y competencias más demandadas*. Recuperado de: http://marketing.eae.es/prensa/_EPyCE2017.pdf (último acceso 06/01/2019).

Elio, E. (2004). MCC, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España a través del cooperativismo de trabajo asociado. *Mediterránea económico*, nº6, 340-352.

ESADE (2017). *Estado del mercado laboral en España*. Recuperado de: <https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Anual-InfoJobs-ESADE-2017-Completo.pdf> (último acceso 07/01/2019).

Fajar, A. & Hidajat, J. (2012). Relationship among Soft Skills, Hard Skills and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era. *Social and Behavioral Sciences*, nº 52, pp. 25-44.

Friedman, T. (2014, 22 de febrero). How to Get a Job at Google. *The New York Times*. (Obtenido el 28/05/2019 de <https://www.nytimes.com/2014/02/23/opinion/sunday/friedman-how-to-get-a-job-at-google.html>).

Gilder, G. (2000) El altruismo en la empresa, *Cuaderno de empresa y humanismo*, nº10, p. 3.

Gisbert, C. (2005). Creatividad e innovación en la práctica empresarial. (Recuperado de: http://informecotec.es/media/30_Creativ_Innov_Pract_Empre.pdf, último acceso 02/06/2019).

Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, nº25, pp. 597-622.

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19, pp. 451–464.

Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge economy era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, nº 52, pp. 35-44.

Hynes, M. & Swenson, J. (2013) The Humanistic Side of Engineering: Considering Social Science and Humanities Dimensions of Engineering in Education and Research," *Journal of Pre-College Engineering Education Research*, Vol. 3, Article 4.

Google (2014). Creating a Culture of Innovation. Eight ideas that work at google. (Recuperado de: <https://storage.googleapis.com/gfw-touched-accounts-pdfs/WP-Creating-Culture-Innovation.pdf> , último acceso 02/06/2019).

James, R.F., & James, M.L. (2004). Teaching career and technical skills in a mini business world. *Business Education Forum*, nº 59, pp. 39-41.

Kantrowitz, T. (2005). Development and construct validation of a measure of soft skills performance. PhD Dissertation, Georgia Institute of Technology.

LinkedIN (2016). *The global top skills of 2016*. Recuperado de: <https://learning.linkedin.com/week-of-learning/top-skills> (último acceso 02/01/2019).

Llano, A. (1990) Actualidad del Humanismo Empresarial, *Cuaderno de empresa y humanismo*, nº26, pp. 4-11.

Llano, A. (1992). La empresa ante la nueva complejidad. *El humanismo en la Empresa, Colección Empresa y Humanismo*, pp. 24-82.

Llorente, J., I. & Amador, S. (2010). *Análisis de estados económicos financieros*. Madrid: Ediciones CEF.

Llovet, J. (2011). *Adiós a la Universidad, El eclipse de las Humanidades*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Manes, F. y Niro, M. (2019). *El cerebro del futuro*. Barcelona: Planeta.

Martín, C. (2015) *Análisis del impacto de las competencias de empleabilidad en el empleo de los titulados universitarios en España*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, pp. 63-65.

Martínez, C. (1988). Humanismo y Empresa. *Cuaderno de empresa y humanismo*, n°6, pp. 3-18.

Muñoz, A. (2016). *Introducción a la contabilidad*. Madrid: Ediasa.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 2, pp. 63-72.

Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro, Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Buenos Aires: Katz Discusiones.

OECD (2014). “Competency Framework”. (Recuperado de: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf último acceso 25/05/2019).

Pozzi, S. (2018, 8 de junio). Los créditos ahogan a los estudiantes en EE. UU: sus deudas superan los 1.5 billones de dólares. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/06/06/actualidad/1528282199_859406.html(último acceso 24 de marzo de 2019).

PwC (2014). *Trabajar en 2033*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf> (último acceso 28/12/2018).

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. and Lay, M. (2002) Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, pp. 8–18.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, pp. 453-465.

Sánchez, J., L. (2017). Los CEO deben liderar la revolución de las competencias. *Creating the future workforce*. Accenture.

Sarria, J.A., Huerta, E. & Fernández, C. (2019). *Sistema de gestión innovadores para competir en el mundo: El camino hacia una nueva cultura empresarial*, pp. 25-50.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration*. Los Angeles: University of California Press.

Smith, A. (2011). *La Riqueza De Las Naciones*. Alianza eDitorial.

Solomon, R. C. (2001). El papel esencial de las virtudes en la empresa. *Revista de*

Strauss, V. (2017, 20 de diciembre). The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today's students. The Washington Post. (Recuperado de: https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing-google-learned-about-its-employees-and-what-it-means-for-todays-students/?noredirect=on&utm_term=.45a259f54835 , último acceso 01/06/2019).

Van der Velden, R., & Allen, J. P. (2011) *The flexible professional in the knowledge society: required competences and the role of higher education*, Springer, Dordrecht.

Von Mises, L. (2011). *La acción humana*. Madrid: Unión Editorial S, A.

Weber, M. R., Crawford, A., Rivera Jr, D., & Finley, D. A. (2010). Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry level managers. *Journal of Tourism Insights*, p.12.

Victoria, M. (2018). Odio los lunes. ¿Qué pinta un filósofo en Google? *Revista retina. Diario el País* (Recuperado de: https://retina.elpais.com/retina/2018/02/15/talento/1518699639_429432.html , último acceso 01/06/2019).

Wilson, E. (2016). *El sentido de la existencia humana*, pp. 31-49. Barcelona:Gerisa.

Wokcicki, S. (2011). The Eight Pillars of Innovation. (Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/8-pillars-of-innovation/> , último acceso 01/06/2019).