

## **Análisis de las competencias blandas en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua**

### **Analysis of soft skills in Business Administration, Marketing and Advertising careers. Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua**

**María del Socorro Gaitán Nicolás**

Universidad Internacional Iberoamericana, Puerto Rico  
<https://orcid.org/0000-0002-2184-6561>  
[maria.gaitan@doctorado.unib.org](mailto:maria.gaitan@doctorado.unib.org)

**Millié Pérez de Francia**

Universidad Internacional Iberoamericana, Puerto Rico  
<https://orcid.org/0000-0001-6404-7762>  
[millie.perez@unini.edu.mx](mailto:millie.perez@unini.edu.mx)

## **RESUMEN**

Actualmente, las Instituciones de Educación Superior tienen un reto fundamental, el cual consiste en desarrollar las competencias blandas de forma integral para lograr el éxito profesional en los egresados de las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad de la Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua. Las transformaciones vertiginosas que surgen en las organizaciones demandan una formación completa en donde se detecta la necesidad que los empleados posean habilidades tales como: un pensamiento crítico y analítico, que administren su tiempo de una manera efectiva, poseer capacidad para aceptar los nuevos aprendizajes en donde puedan tomar decisiones para solucionar situaciones con el conocimiento almacenado. El objetivo de este estudio ha sido identificar las habilidades blandas de mayor demanda en las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad, así como el análisis de la formación universitaria en los planes de estudios y las principales competencias que se requieren en el mercado laboral. La presente investigación se llevó a cabo de manera cuantitativa y el análisis se realizó con el uso de técnicas y herramientas estadísticas. Asimismo, el diseño de la investigación fue llevada a cabo con un corte transversal, ya que no se manipularon las variables de estudio. Los resultados de esta investigación indican que actualmente no existe diferencia significativa entre el nivel de competencias blandas requerido por las empresas y el nivel demostrado por los estudiantes. Se espera que con los resultados que se obtuvieron de esta investigación se contribuya de manera positiva a concientizar a las autoridades para cambiar y evolucionar el rol de la educación de la manera tradicional a un nuevo rol en donde la formación de competencias sea considerada en los nuevos planes de estudio de una manera activa y dinámica, y permitan a los egresados desempeñarse en su trabajo de una manera efectiva y exitosa en las organizaciones. © 2023 - Revista Científica de FAREM-Estelí.

**Recibido**

08/02/2023

**Aceptado**

07/03/2023

## **PALABRAS CLAVE**

Competencias; habilidades blandas; desempeño laboral; formación profesional.



## **ABSTRACT**

Currently, Higher Education Institutions have a fundamental challenge, which consists of developing soft competencies in an integral way to achieve professional success in the graduates of Business Administration and Marketing and Advertising careers of the Universidad Católica Redemptoris Mater in Managua, Nicaragua. The vertiginous transformations that arise in organizations demand a complete training where the need is detected for employees to possess skills such as: critical and analytical thinking, to manage their time effectively, to have the ability to accept new learning where they can make decisions to solve situations with the stored knowledge. The objective of this study has been to identify the soft skills most in demand in the careers of Business Administration and Marketing and Advertising, as well as the analysis of university training in the curricula and the main competencies required in the labor market. The present research was carried out quantitatively and the analysis was performed with the use of statistical techniques and tools. Likewise, the research design was carried out with a transversal cut, since the study variables were not manipulated. The results of this research indicate that there is currently no significant difference between the level of soft skills required by the companies and the level demonstrated by the students. It is expected that the results obtained from this research will contribute in a positive way to raise the awareness of the authorities to change and evolve the role of education from the traditional way to a new role where the formation of competencies is considered in the new curricula in an active and dynamic way, and allow the graduates to perform in their work in an effective and successful way in the organizations.

## **KEYWORDS**

Competencies; soft skills; job performance; professional training.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual presenta nuevos retos y exigencias a las instituciones de educación superior para potenciar y facilitar la inserción laboral de los futuros egresados. Consciente de esta realidad, el propósito principal de esta investigación consistió en identificar las habilidades blandas de mayor demanda en los egresados de las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. En los últimos años se ha observado la necesidad del desarrollo de las habilidades blandas en el estudiante universitario, por tal razón, las universidades deben responder a las dinámicas de la globalización. Ante estos cambios se necesitan personas preparadas para generar cambios, que traigan consigo conocimientos relevantes y útiles para el desempeño de labor, además deben saber actuar de manera oportuna ante los diversos problemas de la vida (Ruiz de Vargas, Jaraba &, Romero, 2011; Aguinaga & Sánchez 2020).

Ortega (2017) describe las habilidades blandas como un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Buxarrais (2013) expresa que el éxito de una persona en el desarrollo de su profesión depende de las habilidades blandas y las habilidades duras. Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica principios y valores que contribuyen al desarrollo de la persona en los distintos ámbitos de acción, por ejemplo, trabajar bajo presión, tener flexibilidad y adaptarse a distintas situaciones, autoconfianza, comunicación efectiva, pensamiento crítico y analítico, proactivo, trabajar en equipo, entre otras. Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) sobre el empleo en América Latina, señaló que las habilidades socioemocionales son las que se encuentran más valoradas por los ejecutivos y que precisamente estas son escasas en los jóvenes. Las empresas de hoy están preocupadas por la brecha que perciben entre los conocimientos técnicos y las habilidades socioemocionales de los jóvenes que están ingresando al campo laboral (Millalén, 2017). Vargas y Carzoglio (2017) expresan que: “la falta de coincidencia entre oferta y demanda de las habilidades blandas va desde el empleo de trabajadores clasificados en actividades de menor complejidad, hasta la falta de cualificaciones específicas en determinados sectores”. Así mismo, Bitar (2020) indica que en América Latina hay pocas instituciones dedicadas a recopilar, investigar y analizar los datos y la información existente para entender las tendencias mundiales y que por lo general los países latinoamericanos, no diseñan políticas públicas necesarias para avanzar y desarrollar programas de formación y educación para disminuir la brecha en el ámbito laboral.

El nuevo profesional debe ser competente en donde los conocimientos, habilidades y actitudes para un buen desempeño laboral son necesarios. Las habilidades blandas requeridas por las organizaciones son más exigentes. Los nuevos profesionales deben poseer una amplia gama de competencias, duras y blandas, así como la habilidad de integrarlas. Barreto e Izquierdo (2017) indican

que no sólo se debe dominar los conocimientos teóricos y técnicos propios de las “competencias duras” sino que también debe poseer “competencias blandas” como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, tolerancia, resolución de conflictos, iniciativa empresarial, etc...

Por consiguiente, el problema que hoy en día enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) es elaborar un currículo que prepare a los profesionales para desarrollar las competencias blandas. Gómez-Gamero (2017) expresan que el reto actual es la preparación a los trabajadores para seguir actualizando sus conocimientos, y que estos se conviertan en la piedra angular para el desarrollo de sus habilidades a lo largo de la vida. Mina y Barzola (2020) especifican que la educación actual ha evolucionado en el tiempo, por lo que es necesario tomar conciencia de la importancia de las habilidades blandas, tanto en el ámbito laboral como en lo cotidiano.

Usando como base la literatura consultada, se observa la necesidad de las empresas en seleccionar y contratar empleados que demuestren dominio de habilidades blandas, asimismo, se ha reconocido la importancia de formar profesionales que desarrollen habilidades transversales para su desempeño laboral, por lo que nace la idea de esta investigación en identificar, describir y determinar cuáles son las habilidades blandas de mayor demanda en los egresados de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. Para llevar a cabo la investigación se elaboró un problema científico; ¿Cuáles son las competencias de mayor demanda en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad? Asimismo, la importancia académica del estudio consiste en mejorar y actualizar los diseños curriculares de las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad, de modo que el futuro egresado pueda desarrollar las competencias necesarias en el ámbito laboral, para lograr el éxito profesional en sus funciones laborales.

Todo estudio de investigación posee limitaciones que consisten en aspectos que no se estudiaron por diversas razones. En la presente investigación las limitaciones encontradas se encuentran detalladas a continuación:

1. El tamaño de la muestra, se tomó en cuenta solamente las empresas del departamento de Managua y no del país, por lo cual las conclusiones solo aplican a las Instituciones de Educación Superior en Managua y las empresas que participaron en el estudio.
2. Respuestas confiables con objetividad en el cuestionario, se debe considerar que las respuestas obtenidas son con base a una percepción de las personas relacionadas con el área de recursos humanos.
3. Falta de estudios previos de investigación, el tema de competencias blandas en Nicaragua es un tema relativamente nuevo, así como la transversalidad de ellas en los programas de estudios, sin embargo, esta debilidad nos brinda la oportunidad de identificar nuevos campos de investigación.
4. Factor tiempo, es una limitante en la investigación, ya que al solicitar a las empresas participar en el estudio requiere de tiempo para completar

la encuesta. Desafortunadamente, se perdió información valiosa de las empresas que habían manifestado su interés en llenar la encuesta y que no lo hicieron por falta de tiempo.

5. Investigación cualitativa, el estudio se llevó a cabo de manera cuantitativa, al interpretar los resultados de los datos las investigadoras se percataron que a través de preguntas abiertas se pudo haber recopilado información importante para el estudio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo la investigación se elaboró un planteamiento del problema en donde se efectuó una revisión de la literatura e investigaciones relacionadas durante el proceso de la investigación. Se elaboró un objetivo general y cuatro objetivos específicos, esta fue diseñada con un enfoque cuantitativo de corte transversal, al mismo tiempo es una investigación descriptiva ya que se describen situaciones en donde se especificó los criterios y las características de las competencias, así como los perfiles de las personas que participaron en la investigación,

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Torres (2018) la investigación cuantitativa responde a las preguntas de investigación, lo cual permitió examinar los datos de manera científica, en donde el análisis se realizó con el uso de técnicas y herramientas estadísticas. Para la recolección de datos se construyó un instrumento, el cual fue validado por expertos en la materia, y a través de sus comentarios aportaron a la mejora del mismo. El paradigma utilizado en la investigación fue socio-crítico porque se relacionó con una realidad dinámica, evolutiva, con el objetivo de mejorar las prácticas educativas, a través de la observación y la participación de miembros de la sociedad.

El propósito fundamental de la investigación consistió no solo en explicar y comprender la realidad, sino que, con los resultados obtenidos se espera contribuir de una manera positiva para concientizar a las autoridades que la educación ha evolucionado y de esta manera, también la forma de pensar de los empleadores, por lo que el desarrollo de las competencias son necesarias para lograr el éxito de su desempeño profesional en los graduados de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad de la Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua.

Las competencias que integran el cuestionario son el resultado de una revisión del estado de arte que detallan las competencias esenciales necesarias para el desarrollo profesional, en donde se tomaron en cuenta estudios previos, análisis de ofertas de trabajos y requisitos primordiales de las empresas. La población del estudio estuvo compuesta por los gerentes, directores, coordinadores,

supervisores, técnicos especialistas relacionados con el proceso de selección y contratación del personal, así como también supervisores, gerentes de nivel medio, jefes inmediatos de los egresados en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad.

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

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

	N	%
Válidos	33	100.00
Excluidos	0	0
Total	33	100.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	No. De elementos
0.961	33

Fuente: Elaboración propia

Para explicar los resultados del estudio cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, se elaboraron tablas, gráficos y medidas de resumen, para encontrar patrones y tendencias por cada competencia estudiada. A través del procesamiento de datos se obtuvo una perspectiva acerca del

problema fundamental del estudio, así como respuestas de las preguntas de la investigación. Cabe mencionar que en todo el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS y el programa de Excel para la representación de los gráficos. Los datos obtenidos fueron procesados, analizados e interpretados a través de la tabulación y el ordenamiento de la información.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

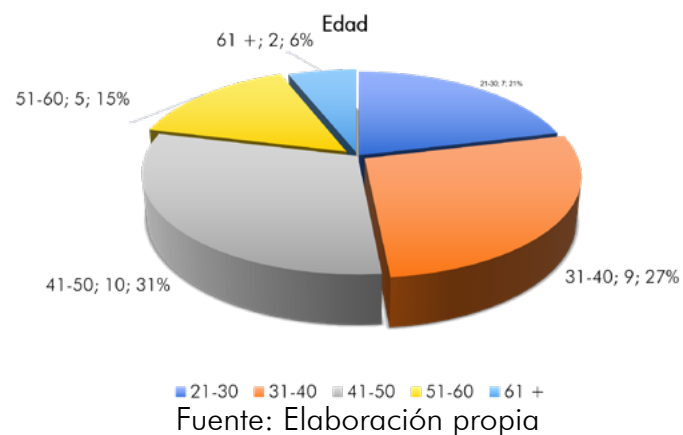
El instrumento fue enviado a 57 empresas, se recibieron las respuestas de 33 empresas relacionadas con las áreas de gerencia, recursos humanos, coordinadores y supervisores. Se observó que el 64% de los participantes representan el género femenino y el 36% el género masculino. Se recodifico la variable edad para simplificar los datos. Con respecto a la variable edad, en la Tabla 4 se observa que el 21.2% de los participantes están iniciándose en el campo laboral y el 78.2% de la muestra, son personas que tienen más de 31 años de edad, lo cual nos indica que poseen suficiente experiencia para observar las habilidades blandas en los egresados.

**Tabla 4: Edad recodificada**

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

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1: Rango de edad recodificada**



## Competencias de la investigación

*Organización y Planificación* son competencias directivas importantes en el desarrollo profesional de los administradores y mercadólogos-publicistas. De acuerdo a los resultados reflejados en Tabla 5 se observa que los criterios más altos por el nivel demostrado por el empleado son: Ordena y lleva a cabo las actividades del área adecuadamente y gestiona y administra el tiempo eficientemente. Los criterios tienen una actitud positiva y anticipatoria y logra resultados esperados en actividades complejas obtuvieron una puntuación menor de lo esperado, aun así, los resultados de los criterios nos muestran que los egresados se encuentran por encima del valor mínimo del nivel de importancia otorgado por la empresa.

**Tabla 5: Organización y planificación**

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

Fuente: Elaboración propia

*Liderazgo*: Núñez, Bravo, Cruz & Hinostrero (2018) expresan que un gerente debe poseer una actitud proactiva y que esta cualidad permite que se pueda influir en las personas de forma positiva. Esta competencia está representada por seis criterios. Al analizar la Tabla 6, se aprecia una regularidad positiva en la competencia de Liderazgo ya que los resultados del nivel demostrado por los egresados, están por encima del valor mínimo esperado por el empleador.

**Tabla 6: Liderazgo**

Criterios	Código	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Lidera el desarrollo y puesta en marcha de los planes.	L1E	3	97	75
Anticipa riesgos y oportunidades y gestiona oportunamente los problemas que surgen.	L2E	3	97	96.9
Asume los objetivos orientando sus actuaciones hacia el logro. una actitud positiva y anticipatoria	L3E	9.1	90.9	75



Detecta necesidades para la realización de tareas.	L4E	6.1	93.9	93.7
Dirige personas y recursos con propiedad y asertividad.	L5E	3	97	96.9
Motiva e involucra al equipo hacia el logro de los objetivos.	L6E	3	97	71.9

Fuente: Elaboración propia

*Comunicación*; Para determinar la importancia del factor comunicación se establecieron los criterios señalados en la Tabla 7. Solamente dos de los criterios señalados obtuvieron una puntuación menor de los esperado por las empresas. Estos resultados reflejan una incidencia positiva, ya que están por encima del valor mínimo esperado por el empleador.

**Tabla 7: Comunicación**

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

Fuente: Elaboración propia

El *trabajo en equipo* es la capacidad activa en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Chiavenato, 2018). En la Tabla 8 se observa que el empleado supera las expectativas del empleador en tres de los seis criterios. Sin embargo, los criterios: Saber escuchar y permitir hablar sin interrumpir, se esfuerza por entender el punto de vista del otro, y utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas, son tres criterios en los cuales se debe considerar mejorar esta competencia de manera transversal.

**Tabla 8: Trabajo en equipo**

Criterios	Código	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Trabaja de forma colaborativa y cooperativa.	TE1E	6.1	93.9	97
Respeto y es tolerante con las ideas de otros, así como demuestra empatía	TE2E	12.1	87.9	90.9

Sabe escuchar y permite hablar sin interrumpir.	TE3E	9.1	90.9	75.8
Se esfuerza por entender el punto de vista del otro.	TE4E	9.1	90.9	78.8
Formula preguntas para asegurar la comprensión del proyecto.	TE5E	6.1	93.9	93.9
Utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas	TE6E	9.1	90.9	75.8

Fuente: Elaboración propia

La *creatividad* y la *innovación* permiten analizar diversas situaciones para buscar la mejor alternativa de acción en la toma de decisiones, y obtener mayor capacidad para solucionar problemas, desarrollar ideas novedosas, ofertar productos, así como mejoras en los procesos, sistemas, estructuras o métodos (Schnarch, 2020). Se establecieron cuatro criterios, para el estudio de esta competencia y se concluye que los resultados del nivel demostrado por los empleados concuerdan con los resultados del empleador. Solamente un criterio obtuvo una menor puntuación: Genera ideas para dar respuesta a las demandas del entorno. Este resultado indica que se debe considerar más esta competencia de manera transversal en los planes de estudio para fortalecerlo.

**Tabla 9: Creatividad e Innovación**

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

Fuente: Elaboración propia

La *capacidad de aprendizaje* y la *gestión del conocimiento* son competencias que fortalecen el intercambio de información, y la experiencia dentro de una organización. De acuerdo con Álvarez-Cedillo, Aguilar-Fernández, Álvarez-Sánchez & García, & Patiño, (2020) manifiestan que la gestión del conocimiento busca transferir el conocimiento explícito, y reutilizarlo para lograr un mejor desempeño. De los 5 criterios seleccionados, dos de ellos reflejaron una puntuación menor de lo esperado por las empresas: Estar alerta ante los nuevos conocimientos para detectar oportunidades de mejora y Posicionarse críticamente ante la información, ambos obtuvieron una puntuación de 69.7

**Tabla 10: Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento.**

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

Fuente: Elaboración propia

Uso de las tecnologías de la información y comunicación, los profesionales deben desempeñar su trabajo, en donde se producen avances tecnológicos, por lo que las TIC son un complemento ideal que fomentan el desarrollo de un aprendizaje autónomo. Al observar los resultados en la Tabla 11 se concluye que los empleados están cumpliendo con las expectativas de los empleadores.

**Tabla 11: Uso de las tecnologías de la información y comunicación.**

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

Fuente: Elaboración propia

La competencia de *idioma extranjero* se dividió en cuatro criterios. De acuerdo a todos los criterios observados en la Tabla 12, el nivel demostrado por los egresados fue menor en comparación con la puntuación otorgada por las empresas.

**Tabla 12: Idioma extranjero.**

Criterios	Código	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Lee y comprende la información contenida en otro idioma.	IE1E	6.1	93.9	84.8
Entiende textos en otro idioma.	IE2E	6.1	93.9	84.8

Escribe en otro idioma y se expresa oralmente en otro idioma.	IE3E	9.1	90.9	78.8
Comunica e interacciona con otras personas en otro idioma.	IE4E	9.1	90.9	81.8

Fuente: Elaboración propia

La *toma de decisiones* es un proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (Ramírez, 2022; Hill et al, 2009). Para esta competencia se tomaron en cuenta seis criterios descritos en la Tabla 13, los resultados con una puntuación de 97 superan las expectativas de la puntuación otorgada por las empresas.

**Tabla 13: Toma de decisiones.**

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

Fuente: Elaboración propia

La universidad del siglo XXI debe formar profesionales competentes que afronten críticamente los problemas en la sociedad, (Escámez-Sánchez, & Peris-Cancio, 2021), *el compromiso ético y social* es una actitud que implica solidarizarse con las necesidades y objetivos de otros. Para el estudio de esta competencia se seleccionaron cuatro criterios, en donde se aprecia que el nivel demostrado por los egresados en los diferentes criterios es menor a la puntuación otorgada por las empresas. El único criterio que está por encima de las expectativas de las empresas, es el criterio: Demuestra compromiso con la conservación del medio ambiente.

**Tabla 14: Compromiso ético y social.**

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

Fuente: Elaboración propia

El control emocional es la capacidad para manejar emociones de forma apropiada. Salovey y Mayer citados por Burgos-Cedeño et al. (2021) expresan que el control emocional percibe y expresa emociones, assimilarlas en el pensamiento nos ayudan a comprender y razonar emociones propias y ajenas. El resultado obtenido (Tabla 15) indica que, de los seis criterios escogidos, en cuatro de ellos las puntuaciones obtenidas fueron iguales o mayores de las expectativas esperadas por las empresas. En general, se observa que los niveles demostrado por los egresados se encuentran por encima del valor mínimo del nivel de importancia para la empresa, por lo que se aprecia una regularidad positiva en la competencia de Control emocional.

**Tabla 15: Control emocional.**

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

Fuente: Elaboración propia

La actitud emprendedora es un componente esencial para el desarrollo profesional, ya que impulsa el desarrollo económico y social, una persona con actitud emprendedora puede identificar oportunidades y tener la capacidad de organizar los recursos necesarios y gestionarlos hasta alcanzar sus objetivos. Los seis criterios escogidos para esta competencia, se encuentran descritos en

la Tabla 16. En los resultados se aprecia que en cuatro de los seis criterios el nivel demostrado por los empleados está por encima de los criterios de mayor importancia para la empresa, lo cual nos indica que los empleados están cumpliendo con las expectativas del empleador.

**Tabla 16: Actitud Emprendedora.**

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

Fuente: Elaboración propia

*Flexibilidad / Adaptabilidad.* Los entornos de trabajos modernos requieren que los empleados y las organizaciones reaccionen rápidamente a los cambios, por lo que la educación tiene un interés considerable en desarrollar un currículo que contemple esta competencia en donde se pueda evaluar rasgos de personalidad (Lang et al., 2021). De los seis criterios seleccionados, tres de ellos obtuvieron una puntuación por encima de lo esperado por las empresas y los otros tres no superaron las expectativas de las empresas.

**Tabla 17: Flexibilidad / Adaptabilidad.**

Criterios	Código	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Tolera el cambio y la incertidumbre.	FA1E	12.1	87.9	93.9
Aplica nuevos conocimientos a la práctica diaria de sus labores.	FA2E	12.1	87.9	72.7
Se adapta con facilidad a los cambios.	FA3E	12.1	87.9	72.7
Aprende nuevas formas de trabajar.	FA4E	9.1	90.9	97
Está disponible para asumir nuevas tareas o actividades.	FA5E	12.1	87.9	84.8

Fuente: Elaboración propia

La *motivación* se relaciona con la conducta humana y se basa en el comportamiento y acciones causado por factores internos y externos, y en las necesidades que generan la energía necesaria para incentivar al individuo a conseguir su meta. (Chiavenato, 2018). La Tabla 18 muestra los resultados de los criterios seleccionados para esta competencia: Motivado para el desarrollo individual o de logro y Demuestra compromiso por realizar las actividades con la calidad y precisión obtuvieron una puntuación de 84.8. El criterio: Genera un efecto positivo en la organización obtuvo una puntuación menor en el nivel demostrado por los egresados (75.8). Estos resultados demuestran que los diseños curriculares deben enfocarse un poco más en la motivación de los estudiantes para desarrollar esta competencia de manera transversal en los planes de estudio. Cabe destacar que a pesar que la puntuación esperada por los egresados es menor de la puntuación máxima otorgada por la empresa, se observa que el nivel demostrado por los egresados supera las expectativas de la puntuación mínima de la importancia de la empresa, de esta manera se comprueba la regularidad positiva demostrada por la carrera.

**Tabla 18: Motivación.**

Criterios	Código	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Motivado para el desarrollo individual o de logro.	M1E	15.2	84.8	84.8
Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo.	M2E	9.1	90.9	84.8
Genera un efecto positivo en la organización.	M3E	15.2	84.8	75.8
Demuestra compromiso por realizar las actividades con la calidad y precisión.	M4E	15.2	84.8	84.8
Es proactivo y diligente.	M5E	6.1	93.9	81.8

Fuente: Elaboración propia

Hernández-Sampieri y Torres (2018) explican que la *investigación* implica adquirir conocimientos y competencias que resulta útil para diversos fines, resolver problemas, innovar, mejorar procesos, diseñar soluciones y hasta evaluar si se ha hecho algo correctamente. En la Tabla 19 se observa que tres de los criterios seleccionados supera las expectativas de las empresas, solamente hay un criterio: Diseña y maneja técnicas de recopilación de datos en donde la puntuación lograda por los egresados es menor de lo otorgada por la empresa. Aun así, se observa que el nivel demostrado por los empleados está por encima de la puntuación mínima conferida por la empresa.

**Tabla 19: Investigación.**

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

Fuente: Elaboración propia

Medina y Caro, (2021) indican que la *orientación al cliente* puede ser una característica propia en los empleados de las organizaciones, lo cual indica ser un factor de excelencia, ya que refleja una actitud positiva en donde se satisface la demanda de los clientes. Para medir esta competencia se utilizaron seis criterios, los cuáles se detallan en la Tabla 20. Si se comparan los resultados obtenidos del nivel de importancia para la empresa y el nivel demostrado por los empleados se observa que tres de los criterios del nivel demostrado por los empleados se encuentran por debajo de la importancia para la empresa. Sin embargo, cabe destacar que esta competencia supera las expectativas del empleador, ya que en general de los seis criterios establecidos, tres de ellos superan las expectativas máximas del nivel de importancia para la empresa, solamente dos ellos se encuentran por debajo de la puntuación otorgada.

**Tabla 20: Orientación al cliente.**

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

Fuente: Elaboración propia

La capacidad *autocrítica* toma un papel fundamental en los puestos de trabajo, ya que es una habilidad en constante proceso de construcción, y una variante del pensamiento crítico. Los empleados deben poseer una capacidad analítica como proceso de autoconocimiento, una actitud positiva, para generar una reflexión



acción (Gómez & Gómez, 2022). Para analizar la competencia Autocrítica se seleccionaron seis criterios las cuales se describen en la Tabla 21. De acuerdo a estos resultados, se puede distinguir que el nivel demostrado por los empleados supera las expectativas de las empresas.

**Tabla 21: Autocrítica.**

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

Fuente: Elaboración propia

Chiavenato (2018) define la *capacidad de negociación* como el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen diferencias. Aunque los resultados del nivel demostrado por los egresados no superan la puntuación máxima otorgada por las empresas, se aprecia una incidencia positiva, debido a que el nivel demostrado por los egresados supera el punto mínimo de lo obtenido de la valoración de las empresas, por lo que se puede determinar que esta competencia posee una incidencia positiva para el nivel de importancia otorgado por la empresa.

**Tabla 22: Capacidad de Negociación.**

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

Fuente: Elaboración propia

La capacidad de *visión de la organización* permite definir el camino que debe seguir para alcanzar las metas organizacionales. Al respecto. Chiavenato (2018)

indica que es un estado futuro de donde se desea que llegue la organización. Para determinar la importancia para las empresas de esta competencia, se tomó en consideración cinco criterios los cuales se encuentran descritas en la Tabla 23. En la Tabla 23 se detallan los resultados del nivel demostrado por los egresados, en donde de los cinco criterios seleccionados dos de ellos superan las expectativas, el resto de los criterios supera la puntuación mínima de los otorgado por las empresas. Por lo que se puede concluir que esta competencia tiene una incidencia positiva.

**Tabla 23: Visión de la organización.**

Criterios	Código	MB+B+M	MB+B+M	A+MA Empresa	A+MA Empleado
Identifica la contribución cada área a la cadena de valor organizacional.	VO1E	3	27.30	97	90.9
Puede describir las funciones de otras áreas y/o departamentos.	VO2E	9.1	30.30	90.9	97
Reconoce que sus decisiones pueden afectar a otras áreas.	VO3E	6.1	21.20	93.9	72.7
Distingue los procesos que inciden en otras áreas y/o departamentos.	VO4E	12.1	18.20	87.9	97
Respeto las funciones asignadas a otras áreas.	VO5E	9.1	3.00	90.9	75.8

Fuente: Elaboración propia

### Perfil Global

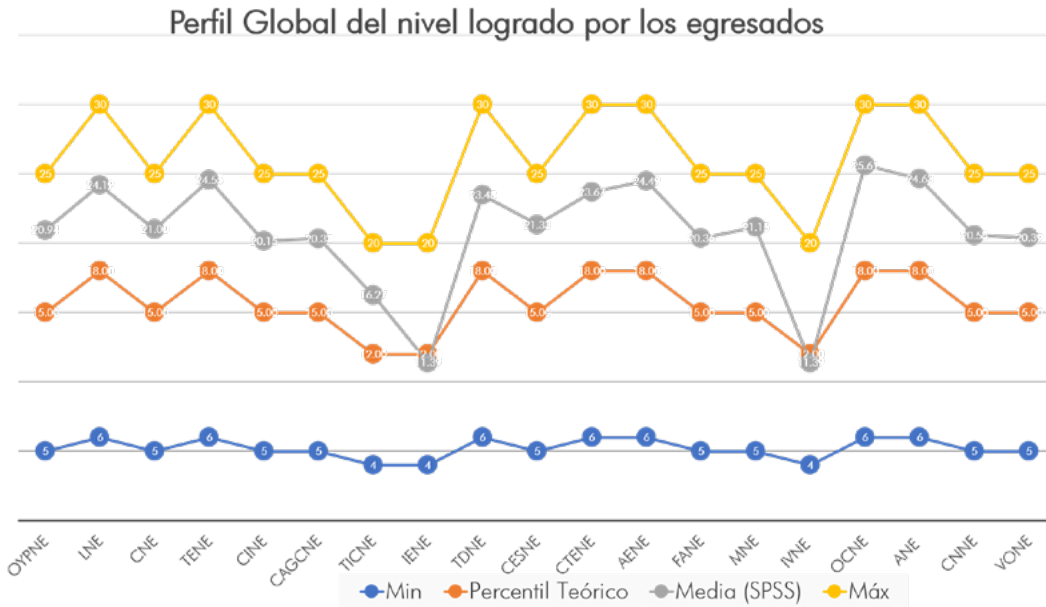
La Tabla 25 representa el perfil global de las competencias seleccionadas de acuerdo al nivel demostrado por los egresados de las carreras de Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. En la primera columna se encuentran los números de cada competencia. En la segunda columna se describe la competencia; la tercera columna indica las siglas de las competencias; la cuarta columna representa el peor de los escenarios de la competencia; la quinta columna representa los resultados positivos, en donde a partir de ese número las competencias del egresado se está desempeñando de una manera óptima; La sexta columna representa la valoración real de lo demostrado por los egresados: La última columna representa la valoración real de la competencia, es decir, que si se alcanza este resultado, el egresado se encontraría desempeñando la competencia al 100%.

**Tabla 24: Perfil Global del Nivel demostrado por los empleados.**

No.	Competencia	Competencia abreviada	Min.	Percentil Teórico	Media (SPSS)	Máximo
1	Organización y Planificación	OyPNE	5	15.00	20.94	25
2	Liderazgo	LNE	6	18.00	24.19	30
3	Comunicación	CNE	5	15.00	1.00	25
4	Trabajo en equipo	TENE	6	18.00	24.55	30
5	Creatividad e Innovación	CINE	5	15.00	20.15	25
6	Aprendizaje y Gestión del Conocimiento	CAGCNE	5	15.00	20.33	25
7	Tecnología de Información y Comunicación	TICNE	4	12.00	16.27	20
8	Idioma Extranjero	IENE	4	12.00	11.39	20
9	Toma de Decisiones	TDNE	6	18.00	23.48	30
10	Compromiso ético y social	CESNE	5	15.00	21.33	25
11	Control Emocional	CTENE	6	18.00	23.67	30
12	Actitud Emprendedora	AENE	6	18.00	24.49	30
13	Flexibilidad / Adaptabilidad	FANE	5	15.00	20.36	25
14	Motivación	MNE	5	15.00	21.15	25
15	Investigación	IVNE	4	12.00	11.39	20
16	Orientación al cliente	OCNE	6	18.00	25.61	30
17	Autocrítica	ANE	6	18.00	24.63	30
18	Capacidad de Negociación	CNNE	5	15.00	20.58	25
19	Visión de la Organización	VONE	5	15.00	20.39	25

En la Figura 2 se encuentran graficados los resultados obtenidos por el nivel demostrado de los egresados, en donde la línea roja representa la mínima puntuación otorgada por las empresas, es decir, se considera el peor escenario que la competencia puede obtener. La línea magenta significa la frontera de la puntuación para la competencia, es decir si la puntuación obtenida es menor que el número en esa columna, el egresado no ha desarrollado a cabalidad esa determinada competencia. La línea azul es el desempeño real de los egresados, y la línea verde claro representa el escenario ideal para una determinada competencia, en otras palabras, es el 100% que se puede alcanzar de la competencia. Asimismo, en la Tabla 24 se observa que hay dos competencias que se encuentran por debajo del mínimo de la frontera, Idioma extranjero e Investigación, ambas con 11.39. Estos resultados nos indican que las Instituciones de Educación Superior deben prestar atención a estas competencias y mejorar las líneas de acción en los diseños curriculares para lograr posicionarlas arriba de la frontera. En la Figura 2 se encuentra en un cuadro amarillo los puntos mínimos que representan las competencias en Idioma extranjero e investigación. Si bien es cierto, estas dos competencias están por debajo del punto mínimo de lo esperado en la frontera, se observa una incidencia positiva para el resto de las competencias, debido a que las demás competencias están por encima de la frontera (línea magenta) y de la puntuación mínima del nivel esperado por los egresados (línea roja).

**Figura 2: Perfil global del nivel demostrado por los empleados.**



## CONCLUSIONES

Con el avance de la tecnología, la sociedad moderna requiere de una educación superior la cual debe integrar en los diseños curriculares habilidades blandas de manera transversal para un mejor desempeño laboral. La presente investigación se centró en determinar y describir las habilidades blandas que contribuyen al desempeño de los trabajadores con el fin de llevar a cabo los cambios necesarios en los diseños curriculares de las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad de la Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua.

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

- *Organización y Planificación.* La competencia fue dividida en cinco criterios dos de ellos obtuvieron una puntuación menor al o esperado por el empleador:

Poseer una actitud positiva y anticipatoria y Discernir lo que es importante de lo que es prioritario. Para lograr una actitud positiva en los estudiantes de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad es importante desarrollar talleres en donde el estudiante reflexione sobre la importancia y el beneficio de tener una actitud positiva. Estos talleres pueden ser impartidos como una actividad extracurricular vinculada con asignaturas del plan de estudio. En segundo lugar, para lograr que el estudiante pueda discernir lo que es importante en las prioridades se sugiere que tanto en las asignaturas sellos, como en las asignaturas generales y profesionalizantes de las carreras los estudiantes conozcan y desarrollen matrices de priorización para que sean más efectivos en el cumplimiento de sus actividades.

- *Liderazgo*. Esta competencia se dividió en seis criterios, en donde cuatro de estos criterios estaban por debajo del nivel de lo esperado. De acuerdo con Gálvez y Llatas (2022) las instituciones educativas deben incorporar dentro de su gestión educativa el liderazgo transformacional para cumplir con sus objetivos establecidos, ya que esto permitirá el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas.
- *Comunicación*. Actualmente, esta competencia está tomando gran importancia en las empresas. Se escogieron cinco criterios para determinar esta competencia, tres de ellos superaron la media del nivel de importancia esperada por las empresas, pero los criterios: expone sus mensajes de forma clara y sus mensajes son pertinentes y concretos obtuvieron una puntuación por debajo de lo esperado. Para superar esta brecha se recomienda considerar utilizar estrategias y prácticas efectivas para que el egresado tenga confianza y seguridad al exponer y poder llevar efectivamente a la audiencia.
- *Trabajo en equipo*. Se escogieron seis criterios para observar el comportamiento de los egresados en ambas carreras, tres de estos criterios obtuvieron una puntuación menor del nivel de importancia otorgado por las empresas: Saber escuchar y permite hablar sin interrumpir; Se esfuerza por entender el punto de vista del otro; y utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas. Para lograr superar estos criterios se recomienda que los egresados reciban capacitaciones que les ayuden a mejorar sus habilidades en saber escuchar, entender el punto de vista del otro y utilizar el diálogo para la negociación para resolver problemas. Asimismo, se propone utilizar diversas estrategias como establecer protocolos de comunicación, y herramientas de gestión de tareas (Google Drive, Dropbox, Base Camp, OneDrive, Asana).
- *Creatividad e innovación*. Esta habilidad blanda permite que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno organización, en todos los criterios seleccionados los egresados superaron las expectativas del empleador.
- *Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento*. Los egresados demostraron un mayor dominio en cuatro de los criterios seleccionados; Sin embargo, en los criterios: a) estar alerta ante los nuevos conocimientos y b) posicionarse críticamente ante la información deben utilizarse estrategias de enseñanza-aprendizaje como estudios de casos para que los egresados puedan encontrar diversas soluciones al problema presentado e identificar los riesgos e incertidumbres para que puedan reaccionar de forma positiva de acuerdo al contexto actual de las organizaciones.

- *Uso de las Tecnologías de información y Comunicación.* En el uso de las TIC los egresados demostraron un nivel superior, superando las expectativas de las empresas que participaron en el estudio.
- *Idioma extranjero.* De acuerdo a los resultados observados los estudiantes no demostraron el nivel esperado por los empleadores, aunque si se superó la frontera mínima de puntuación otorgada por las empresas. Se debe considerar revisar los planes de estudios de esta asignatura para incluir estrategias que motiven a los estudiantes para aprender un segundo idioma, entre estas tenemos: club de conversación, ferias internacionales en donde los estudiantes expongan en otro idioma, ensayo escritos en inglés, entre otras.
- *Toma de decisiones.* Los resultados observados en esta competencia superaron las expectativas de los empleadores, por lo que se considera que los egresados en ambas carreras tienen un excelente dominio en esta competencia.
- *Compromiso ético y social.* En lo que se refiere a esta competencia los resultados obtenidos en el nivel demostrado por los egresados fue menor a lo esperado. Por consiguiente, se sugiere que los diseños curriculares deben incluir nuevas metodologías con estrategias que desarrollen el respeto por la diversidad, demostrar responsabilidad social y ciudadana, así como actuar con justicia y equidad, ya que fueron los criterios que obtuvieron puntuaciones menores. También se recomienda conducir actividades de responsabilidad social con el fin de incentivar a efectuar buenas prácticas u acciones para despertar el interés en el compromiso ético y social.
- *Control emocional.* De los seis criterios seleccionados para el estudio de esta competencia en cuatro de ellos los egresados superaron las perspectivas del empleador. Se sugiere realizar planes de mejora para que el estudiante pueda ser productivo bajo presión y ser empático ante las diferentes situaciones que puedan surgir. Para mejorar esta habilidad blanda en los estudiantes se recomienda propiciar seminarios sobre control emocional y propiciar espacios de relajamiento, actividades deportivas, para mejorar las relaciones humanas del estudiante en ambas carreras.
- *Actitud emprendedora:* Para observar esta competencia en los egresados se seleccionaron seis criterios; solamente en dos de los criterios se obtuvo una puntuación menor a lo esperado: Comprometerse con la identidad y el desarrollo profesional, así como localizar los recursos disponibles y necesarios para ejecutar un proyecto.
- *Flexibilidad / Adaptabilidad.* De los seis criterios seleccionados los egresados en ambas carreras lograron superar las expectativas del empleador, cabe mencionar que hubo una diferencia mínima en dos de los criterios seleccionados en esta habilidad: Aplica nuevos conocimientos a la práctica diaria y se adapta con facilidad a los cambios. Por lo que se sugiere que para lograr el desarrollo en estos criterios se debe incluir en los planes curriculares el uso de simuladores de negocios para aplicar los conocimientos adquiridos y experimentar situaciones corporativas en donde los estudiantes puedan brindar soluciones pertinentes a los problemas que se les presente.
- *Motivación.* En esta competencia los resultados esperados por la empresa y

el nivel demostrado por los egresados son casi similares, lo cual indica que se está trabajando transversal esta competencia de una manera efectiva en los diseños curriculares.

- *Investigación.* Se seleccionaron cuatro criterios para estudiar esta habilidad en los egresados, en tres de ellos se superaron las expectativas del empleador, el único criterio donde la puntuación fue menor a lo esperado fue diseñar y manejar técnicas de recopilación de datos, por lo que se recomienda incluir actividades prácticas en el manejo de software estadísticos para la recopilación de datos como SPSS, AcaStat, MaXStat, Minitab, Stata.
- *Orientación al cliente.* Para analizar esta competencia, se seleccionaron seis criterios, tres de ellos superaron las expectativas del empleador y se debe trabajar más en los criterios: Responder con prontitud a las demandas de los clientes, orientar el trabajo para satisfacer la necesidad de los clientes e identificar las necesidades y expectativas. Para mejorar estos puntos se sugiere implementar las siguientes estrategias en los diseños curriculares de ambas carreras: Juegos de roles, plenarios, seminarios de técnicas de atención al cliente.
- *Autocrítica.* Los resultados obtenidos en esta habilidad demostraron que los egresados superaron en todos los aspectos las expectativas de los empleadores.
- *Capacidad de negociación.* En esta competencia los resultados mostraron que los egresados obtuvieron una puntuación menor de lo esperado por la empresa, por lo que se debe considerar revisar los planes de estudios para incluir esta competencia de manera transversal, así como incluir las siguientes estrategias: Uso de simuladores de negocios, estudios de casos, juego de roles y talleres.
- *Visión de la organización.* De los seis criterios seleccionados en tres de ellos los egresados no superaron las expectativas de la empresa: Identificar la contribución de cada área a la cadena de valor; Reconocer que sus decisiones pueden afectar a otras áreas; y respeta las funciones asignadas a otra área. Para superar esta debilidad se sugiere enseñar al estudiante la técnica a salir “fuera de la caja” para pensar de manera innovadora, fomentar la “lluvia de ideas” para generar ideas innovadoras, estudios de casos, utilización de mapas de procesos estratégicos para definir hacia donde desea que la organización este en un futuro.

En cuanto a las preguntas de investigación, después de analizar los resultados se determinó que las competencias de mayor demanda que requieren los empleadores en las carreras de administración de Empresas, Marketing y Publicidad son: Autocrítica, Liderazgo, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Control emocional, Actitud de emprendedora, Capacidad de negociación, Compromiso ético y social, Comunicación y Organización y Planificación.

Seguidamente, la segunda pregunta de investigación se refiere a las competencias blandas de menor dominio las cuales deben de fortalecerse para aumentar las posibilidades de éxito profesional en los egresados de ambas carreras, entre ellas tenemos: Investigación, Idioma extranjero, Uso de las TIC, Creatividad e

innovación, Aprendizaje y gestión del conocimiento, Flexibilidad / Adaptabilidad, Visión de la organización, Toma de decisiones.

La tercera pregunta de investigación se refiere a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las competencias blandas. Las competencias de mayor fortaleza demostrada por los egresados fueron; Creatividad e innovación, Uso de las Tecnologías de información y comunicación, Toma de decisiones, Autocrítica. En cuanto a las competencias con mayor debilidad que deben ser superadas tenemos: Idioma extranjero e investigación. Las oportunidades que los egresados tienen al mejorar las competencias en las cuales demostraron mayor debilidad es que, al superarlas tendrán mejores éxitos en su desempeño laboral y la amenaza sería que al no desarrollar las competencias en donde tienes menor dominio, se le dificultará alcanzar el éxito laboral y por ende sus oportunidades de mejora se verán reducidas.

De acuerdo a Vásquez (2022) las competencias laborales de desempeño influyen en la empleabilidad, la formación académico profesional idoneidad para lograr un exitoso desarrollo profesional. Asimismo, se constituyen en conocimientos y habilidades que el egresado puede aplicar para realizar actividades que son transferible al mundo laboral. (Almerich, Díaz, Cebrián, Suárez, 2018). La formación de un profesional es el resultado de una planificación que se encuentra en manos de las Instituciones de Educación Superior, expertos en diseños curriculares y docentes. Básicamente es un proceso institucional en donde es el resultado de un proceso de investigación en donde participan los diferentes actores que trazan una ruta coherente y sistémica en el perfil de cada carrera, contenidos, competencias, estrategias de enseñanza-aprendizaje y la evaluación necesaria para la gestión del conocimiento.

## REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

- Álvarez-Cedillo, J. A., Aguilar-Fernández, M., Álvarez-Sánchez, T., García Jarquín, B., & Patiño Ortiz, J. (2020). La gestión del conocimiento en instituciones educativas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21).
- Bitar, S. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina. Cómo impactará la digitalización y qué hacer*.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID 2017, *La importancia de las habilidades blandas para las PYMes*: <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/#:~:text=En%20cambio%2C%20las%20habilidades%20blandas,del%20personal%20en%20una%20empresa>
- Barreto Carrion, J. P., & Izquierdo Henriquez, C. A. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de trujillo año 2016*.



- Briones-Cedeño, G. C., Intriago-Loor, M. E., Real-Loor, C. M., & Solórzano-Coello, D. L. (2021). Influencia de la neurodidáctica en el aprendizaje significativo. *Episteme Koinonia*, 4(7), 4-17.
- Buxarrais Estrada, M. R. (2013). *Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación*. Edetania, (43), 53-65.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Escámez-Sánchez, J., & Peris-Cancio, J. A. (2021). *La universidad del siglo XXI y la sostenibilidad social*. Tirant humanidades.
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).
- Gómez, P. J. R., & Gómez, J. A. R. (2022). *Retos para la gestión de la universidad actual*. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 6(42), 137-145.
- Hill, C. Jones, G., Pérez, Y., Soto, G., & Martínez, N. (2009). *Administración estratégica (No. Sirsi) i9789701072691*. México: McGraw-Hill.
- Millalén, F. V. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73.
- Mina, M. A. E., & Barzola, D. G. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. D. C. (2018). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*.
- Schnarch, A. (2020). *Creatividad e innovación*. Alpha Editorial.
- Ramírez Villena, A. (2022). *Liderazgo directivo y toma de decisiones en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, distrito de San Jerónimo, provincia de Cusco año 2019*.
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2011). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91.
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones, Universidad ECOTEC. Guayaquil, Ecuador.
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*.