

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/354320284>

# Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental

Article in *Inclusión & Desarrollo* · July 2021

DOI: 10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749

---

CITATIONS

0

---

READS

798

4 authors, including:



Jenny Andrea Romero González

Universidad Iberoamericana Ciudad de México

11 PUBLICATIONS 10 CITATIONS

SEE PROFILE

# HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO Y LABORAL: REVISIÓN DOCUMENTAL

## SOFT SKILLS IN UNIVERSITY AND WORK CONTEXTS: A DOCUMENTARY REVIEW

## SOFT SKILLS NA UNIVERSIDADE E CONTEXTO DE TRABALHO: UMA REVISÃO DOCUMENTAL

**Jenny Andrea Romero González**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5309-8847>

Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO

[jennyandrearomero Gonzalez@gmail.com](mailto:jennyandrearomero Gonzalez@gmail.com)

Bogotá- Colombia

**Irina Nicole Granados**

ORCID: 0002-7098-8101

Corporación Universitaria Iberoamericana

[Irina.granados@ibero.edu.co](mailto:Irina.granados@ibero.edu.co)

Bogotá- Colombia

**Sandra Lucía López Clavijo**

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid>

Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO

[slopezclavi@uniminuto.edu.co](mailto:slopezclavi@uniminuto.edu.co)

Bogotá -Colombia

**Glenny María González Ruiz**

Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO

[ggonzalezr1@uniminuto.edu.co](mailto:ggonzalezr1@uniminuto.edu.co)

Bogotá-Colombia

Diagramación e ilustración portada

Sindy Catherine Charcas Ibarra

Encuentre este artículo en:

<http://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD>

Para citar este artículo / To cite this article

Romero, J., Granados, I., López, S. & González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8 (2), pp 113-127

Fecha de recepción: 20 julio de 2020

Fecha de aceptación: 04 de mayo de 2021

Fecha de publicación: 1 de julio de 2021

## RESUMEN

Las habilidades blandas han ido tomando gran relevancia en el ámbito académico y laboral, debido a que estas se relacionan con mayores posibilidades de empleabilidad y éxito profesional. El presente artículo es una revisión documental de tipo panorámica sobre dichas habilidades en diferentes contextos, cuyo objetivo es identificar las principales investigaciones y sus abordajes en torno al campo educativo, sobre todo en el contexto universitario, y el laboral. Para ello se revisaron y analizaron treinta estudios sobre el tema, a partir de los cuales se encontraron algunas tendencias, como, por ejemplo, que la mayoría de ellos estaban escritos en idioma inglés; que en los años 2009 y 2012 fue donde más se publicaron documentos sobre el tema; que la metodología más utilizada fue la cuantitativa; que existen diversas denominaciones para este tipo de habilidades, entre otras tendencias. Frente a las posibles limitaciones, se encontró que el abordaje en Latinoamérica sobre estas habilidades ha sido escaso, así como las publicaciones en español; sin embargo, en la última década se ha despertado un fuerte interés por el tema, por ello se espera que aumente el número de investigaciones y publicaciones al respecto. Se concluye que es necesario fortalecer la instrucción en competencia blandas en el contexto universitario, puesto que estas complementan las competencias duras, lo que permite una formación integral de los estudiantes y mayores probabilidades de ingresar y mantenerse en el mundo laboral, dado que son también una necesidad en estos contextos organizacionales.

**Palabras clave:** habilidad, habilidades blandas, educación universitaria, educación y empleo.

## ABSTRACT

Soft skills have been gaining great relevance in the academic and work environment because they are related to greater possibilities of employability and professional success. This article is a panoramic documentary review of these skills in different contexts, the objective of which is to identify the main investigations and their approaches in the educational field, mainly in the university context, and in the workplace. For this, thirty studies on the subject were reviewed and analyzed, from which some trends were found, such as, for example, that most of them were written in English; that in 2009 and 2012 was where more documents were published on the subject; that the most used methodology was the quantitative one; that there are various names for this type of skills, among other trends. Faced with the possible limitations, it was found that the approach in Latin America on these skills has been scarce, as well as the publications in Spanish; however, in the last decade there has been a strong interest in the subject, which is why it is expected that the number of investigations and publications in this regard will increase. It is concluded that it is necessary to strengthen instruction in soft skills in the university context since these complement hard skills, which allows a comprehensive training of students and greater chances of employability since they are also a necessity in work contexts.

**Keywords:** skill, soft skills, university education, education and employment.

## SUMARIO

As aptidões leves têm vindo a assumir grande importância na esfera académica e profissional, uma vez que se relacionam com maiores possibilidades de empregabilidade e sucesso profissional. O presente artigo é uma revisão documental de tipo panorâmica sobre essas habilidades em diferentes contextos, cujo objetivo é identificar as principais pesquisas e suas abordagens em torno do campo educativo, sobretudo no contexto universitário, e do trabalho. Para o efeito, foram revistos e analisados trinta estudos sobre o tema, com base nos quais se identificaram algumas tendências, como, por exemplo, que a maioria deles estavam escritos em inglês; que nos anos 2009 e 2012 foi onde mais foram publicados documentos sobre o tema; que a metodologia mais utilizada foi a quantitativa; que existem diversas denominações para este tipo de habilidades, entre outras tendências. Face às possíveis limitações, constatou-se que a abordagem na América Latina a estas competências tem sido escassa, bem como as publicações em espanhol; no entanto, na última década despertou-se um forte interesse pelo tema, espera-se, por conseguinte, um aumento do número de investigações e publicações neste domínio. Conclui-se que é necessário reforçar a instrução em competência branda no contexto universitário, dado que estas complementam as competências duras, o que permite uma formação integral dos estudantes e maiores probabilidades de ingressar e manter-se no mundo do trabalho, já que são também uma necessidade nestes contextos organizacionais.

**Palavras chave:** habilidade, habilidades leves, educação universitária, educação e emprego.

## Introducción

El mundo laboral se encuentra en constante transformación debido a las diversas demandas que surgen en las organizaciones, las cuales se ubican en contextos altamente cambiantes. Frente a lo cual los empleados se deben adaptar y contar con las competencias necesarias que les permita desarrollar adecuadamente sus funciones. Estas competencias no solo tienen que ver con los conocimientos o la preparación técnica para realizar una labor determinada, sino también con aspectos relacionales y/o sociales. Es así como la formación en habilidades blandas se ha convertido en un reto para las instituciones de educación superior, quienes deben formar de manera integral a sus estudiantes, debido a que esto les facilita el ingreso al contexto laboral y el posterior mantenimiento de su puesto de trabajo, al ser esta una ventaja competitiva de los egresados de las universidades (Matus y Gutiérrez, 2015).

Actualmente, para las organizaciones no es suficiente con que los empleados cuenten con el conocimiento técnico correspondiente a cada cargo, sino que también requieren que tengan habilidades para interactuar asertivamente con los demás. A estas competencias, el Ayrton Senna Institute (2014) las denomina habilidades blandas las cuales son necesarias “para relacionarse con los demás y consigo mismo, comprender y gestionar emociones, establecer y alcanzar objetivos, tomar decisiones autónomas y responsables y enfrentar situaciones adversas de manera creativa y constructiva” (p. 9).

Con respecto al anterior, Singer et al. (2009) mencionan que las competencias técnicas o “competencias duras” son necesarias para el desarrollo de una profesión y, en la mayoría de los casos, son el interés central de las universidades, dado que las principales estrategias de evaluación de los aprendizajes adquiridos en la educación superior a nivel nacional e internacional miden este tipo de competencias. Adicionalmente, se ha considerado que el desarrollo de estas competencias garantiza en gran medida un buen empleo y éxito a nivel profesional (Bassi et al., 2012). Sin embargo, diferentes estudios contradicen esta afirmación, puesto que se ha encontrado que los resultados de pruebas de conocimientos y los informes académicos, no necesariamente son predictores de éxito profesional (Singer et al., 2009). Para esto se requieren también competencias de trabajo en equipo, comunicación asertiva, solución de problemas, manejo emocional, entre otras, es decir, que se requiere de habilidades blandas.

Raciti (2015), expresa que las habilidades blandas se relacionan con el bienestar personal, el ajuste social y la adaptación al contexto laboral. De modo que, la formación de estas habilidades en los contextos universitarios tiene como propósito que el estudiante recién egresado esté en la capacidad de resolver problemas cotidianos

(Rojas, 2010), liderar y dirigir grupos, ser proactivo y tener capacidad de generar y emprender ideas ante las adversidades para la empleabilidad (Agudelo, 2015), así como el desarrollo de habilidades para el control emocional (Mangrulkar et al., 2001), confianza interpersonal (Yáñez, 2008), cooperación (Argyle, 2013), empatía, pensamiento crítico (Chaves, 2016), toma de decisiones (Martínez-Selva et al., 2006) y la autoevaluación (Kostons et al., 2012), entre otras.

Lo anterior responde a los contextos laborales actuales, en los que en numerosas ocasiones se deben asumir situaciones hostiles, ante las cuales las personas se pueden sentir vulnerables o incapaces y, además, se les exige permanentemente un ajuste y adaptación constante al medio (De la Fuente, 2012). Algunas instituciones de educación superior han implementado asignaturas que buscan el desarrollo de las habilidades blandas desde la transversalidad y la interdisciplinariedad, puesto que se ha empezado a visibilizar la importancia de estas en el desempeño personal y profesional de las personas (Guerra, 2016). A su vez, en la educación básica se ha promovido la formación por competencias desde lo informal y el conectivismo (Ortega et al., 2016).

Es importante tener en cuenta que formar en estas habilidades blandas desde el contexto universitario no es una tarea fácil, pues como propone Cunha y Heckman (2008) en sus investigaciones, la inversión en habilidades blandas debe darse desde temprana edad, lo que genera beneficios a largo plazo y permite cerrar la brecha entre lo académico y lo laboral. Al respecto, Singer et al. (2009) indican que generalmente las competencias duras suelen entrenarse rápidamente mientras que las blandas pueden tomar años y requerir entrenamiento explícito, al respecto Schulz (2008) indica que existen dos maneras de fortalecer estas habilidades, la primera es a través de la capacitación formal (tomar clases sobre el tema) y la segunda es por medio del autoaprendizaje (libros), en ambos casos se requiere de bastante tiempo para su aprendizaje.

De tal forma, dentro de las principales estrategias para fomentar el desarrollo de las competencias blandas en el contexto universitario, se encuentra la integración disciplinar que permita la formación integral de los estudiantes (Posada, 2004) y el diseño de actividades ligadas al currículo que permitan la aplicación práctica, por ejemplo, actividades experienciales que impliquen la interacción y relación con otros (Lagos, 2012). Uno de los trabajos más interesantes desarrollados a nivel internacional en el campo de las habilidades blandas es el realizado en Jordania por Groh et al. (2015) pues presentan un programa para evaluar las habilidades que utiliza ejercicios de grupo, evaluaciones a través de juegos de roles y entrevistas basadas en la indagación de las habilidades. A su vez, Muzio et al. (2007) proponen el programa Soft Skills Quantification - SSQ la evolución en la evaluación de habilidades blandas a partir de un modelo

que permite la cuantificación de habilidades blandas y su utilidad para predecir el rendimiento.

En Colombia, entre los programas de evaluación de habilidades se encuentra el de Campo y Martínez (2009), quienes identificaron los niveles de habilidades sociales en estudiantes de psicología que ingresaban a una universidad de la Costa Caribe de Colombia, concluyendo que en general los niveles de dichas habilidades eran bajos y necesitaban reforzarse. También se puede destacar el trabajo desarrollado por Chaparro (2016) en la Universidad Militar Nueva Granada que evalúa el uso de la comunicación asertiva como estrategia de direccionamiento eficiente para el éxito de las organizaciones.

La mayoría de estudios encontrados en esta revisión sobre el tema fueron realizados en Estados Unidos, en los que se resalta la necesidad y la importancia del desarrollo de estas habilidades. Las investigaciones que se han realizado al respecto a nivel latinoamericano han sido escasas, algunos estudios exploratorios fueron los realizados por John (2009), Singer et al. (2009), Fernández y Tapia (2012), Albarrán y González (2015) y Gómez et al. (2015). Así mismo, algunas organizaciones como el Banco Mundial (2014), el Banco interamericano de Desarrollo (citado por Bassi et al., 2012), la Asociación Americana de Colegios y Universidades (2015), la Universidad de Angus en Escocia (Kechagias, 2011) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (Miyamoto et al., 2015) se han interesado en la identificación, evaluación, entrenamiento e impacto de estas habilidades en diversas poblaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente revisión tuvo como objetivo identificar las principales investigaciones y sus abordajes en torno a las habilidades blandas en el campo educativo, principalmente en el contexto universitario y el laboral.

## Metodología

Se realizó una investigación documental cualitativa de tipo panorámica. Según Fernández (2017), investigar es seguir las huellas o pistas de lo que se hace, que cuando se realiza desde una metodología cualitativa se centra en reconocer, describir, interpretar y comprender fragmentos o fenómenos de la realidad social que tiene contenido cultural, relacional y comunicativo. La investigación de tipo documental permite reconocer los estudios que se han elaborado frente a un objeto de estudio, establecer hipótesis iniciales, identificar teóricos relevantes sobre un tema, reconocer tendencias metodológicas, establecer semejanzas y diferencias entre las investigaciones realizadas y precisar algunos vacíos de conocimiento (Valencia, 2015).

Uribe (2011), por su parte, señala que la investigación documental cualitativa consiste en explorar las publicaciones que se han realizado sobre un tema o área con el fin de reconocer las maneras en que se ha abordado científicamente, el estado de desarrollo en el que se encuentran y las tendencias que se presentan en su estudio; las fuentes que se utilizan son documentales y el análisis que se realiza es de naturaleza semiótica y hermenéutica. En este sentido, la intención de esta investigación era revisar los estudios que se han realizado sobre las habilidades blandas en el contexto universitario y laboral.

El tipo de revisión efectuada fue panorámica (o exploratoria), en la cual se sintetiza los resultados de los estudios realizados sobre un fenómeno con el fin de entender de manera general lo que se conoce sobre este; esto permite reconocer rápidamente la magnitud de los conocimientos construidos sobre un tema de investigación, los conceptos clave, las principales fuentes y el alcance de las evidencias disponibles (Guirao-Goris, 2015). De esta manera, se realizó un mapeo de la bibliografía sobre las habilidades blandas, lo que permitió identificar conceptos principales y relacionados, los idiomas y metodologías en las que más se investiga este tema, además de las diferentes maneras en las que se conocen estas habilidades.

El procedimiento realizado fue el siguiente: Inicialmente se efectuó la búsqueda de diferentes fuentes sobre el tema como artículos científicos, libros y tesis que fueron publicados entre el año 2002 y el 2019; como estrategia de búsqueda se utilizaron las palabras clave: habilidades blandas, competencias blandas, habilidades sociales, interpersonal skills y soft skills. La ecuación de búsqueda fue: Habilidades blandas OR competencias blandas OR habilidades sociales AND educación superior; Habilidades blandas OR competencias blandas OR habilidades sociales AND Universidad OR Universidades; Habilidades blandas OR competencias blandas OR habilidades sociales AND Empleo; interpersonal skills OR soft skills AND university education; interpersonal skills OR soft skills AND employment.

Los criterios de selección de los documentos, a parte de que abordaran el tema, fue que estuvieran en idioma español e inglés, y que hicieran referencia al contexto educativo (preferentemente universitario) y laboral. En total, se recuperaron 30 documentos que cumplían con estos criterios. Luego se realizó la construcción de la base de datos en la cual se organizaron y clasificaron las fuentes encontradas. Posteriormente, se realizó el análisis cuidadoso y detallado de la información, en el que se encontraron algunas tendencias de estos estudios. Por último, se construyeron las conclusiones de la revisión realizada.

## Resultados

En la revisión de la literatura científica realizada acerca de las habilidades blandas en el contexto universitario y laboral, se encontraron algunas tendencias en cuanto al idioma en el que más se publica, los años de publicación, la metodología de los estudios, el contexto al que más se dirigen los estudios, las diferentes clasificaciones de este tipo de habilidades, entre otras, que se abordarán a continuación:

### Idioma y año de publicación

La mayoría de los documentos encontrados estaba en idioma inglés, alrededor del 86,7 %, mientras que se encontró una menor publicación en idioma español, alrededor del 13,3 % (tabla 1). De los documentos recuperados, la mayoría son del año 2009, un 20 %, y de 2012, un 16,7 % (tabla 2). Con respecto a lo anterior, se encuentra que el abordaje en el contexto latinoamericano sobre el tema ha sido escaso; sin embargo, en la última década se ha despertado un fuerte interés por el tema, por ello se hallaron algunos documentos sobre este en español de años más recientes, del año 2009 hacia adelante, la mayoría de ellos no son de acceso libre. Ahora bien, cuando la búsqueda sobre el tema se efectúa en inglés, aparece literatura que data de los años 70.

**Tabla 1.**

Distribución de publicaciones a partir del idioma.

Idioma	Número de publicaciones
Inglés	26 - 86,6666%
Español	4 - 13,33333%

**Fuente:** elaboración propia (2021).

**Tabla 2.**

Distribución de documentos por año de publicación.

Año	Número de publicaciones
2002	1
2005	3
2007	1
2008	1
2009	6
2010	3
2011	1
2012	5
2014	3

Año	Número de publicaciones
2015	1
2016	2
2017	1
2018	2

**Fuente:** elaboración propia (2021).

## Metodologías

Los estudios encontrados se desarrollaron desde las diferentes metodologías de investigación (cualitativa, cuantitativa y mixta). La mayoría de estudios se realizaron a partir de la metodología cuantitativa, un 50 %, seguido por los estudios cualitativos, con un 36,6 % y, por último, en una menor medida los estudios se realizaron a partir de una metodología mixta, un 13,4 % (tabla 3).

**Tabla 3.**

Distribución de documentos por la metodología utilizada.

Metodología	Número de publicaciones
Cuantitativa	15
Cualitativa	11
Mixta	4

**Fuente:** elaboración propia (2021).

## Contexto

Los documentos vinculados a este estudio realizaban sus reflexiones o abordaje en torno a las habilidades blandas en el campo educativo y/o el laboral. El 60 % de los estudios estaban orientados al contexto educativo, el 26,6 % al organizacional y, en menor medida, un 13,4 % se orientaba a ambos contextos (tabla 4).

**Tabla 4.**

Distribución de documentos por el contexto al que hacen referencia.

Contexto	Número de publicaciones
Educativo	18
Organizacional	8
Educativo y organizacional	4

**Fuente:** elaboración propia (2021).

## Habilidades blandas y otras denominaciones

En la revisión realizada, se encontró que no se ha llegado a un consenso frente a como nombrar las habilidades blandas, lo cual se pudo inferir por las diversas denominaciones que se utilizaban en los estudios y también porque en varios de ellos se menciona explícitamente la ausencia en este consenso. En la tabla 5, se ubicaron algunas de las principales denominaciones que se encontraron en los estudios para hacer referencia a las habilidades blandas y también a las habilidades duras.

**Tabla 5.**

Denominaciones de las habilidades duras y blandas encontradas en los estudios.

Habilidades duras	Habilidades blandas
	Competencias blandas
	Habilidades socioemocionales
	Habilidades sociales
	Rasgos de personalidad
	Habilidades no cognitivas
	Capacidades no cognitivas
	Atributos personales
Competencias duras	Habilidades Micro-sociales
Habilidades técnicas	Habilidades relacionales
	Competencias nucleares
	Habilidades transversales
	Competencias clave
	Competencias genéricas
	Meta-competencias
	Competencias esenciales
	Habilidades para la vida

**Fuente:** elaboración propia (2021).

## Clasificaciones de las habilidades blandas

En los estudios revisados, se encontraron diversas clasificaciones de las habilidades blandas. En la tabla 6 se señalan algunas de las más relevantes, organizadas en orden cronológico.

**Tabla 6.**

Clasificación de las habilidades blandas

Publicación	Clasificación
	Este autor realiza una taxonomía de desempeño de las habilidades blandas, que se compone de siete grupos:
	I. Habilidades de comunicación – persuasión.
	II. Habilidades de gestión del desempeño.
	III. Habilidades de autogestión.
	IV. Habilidades interpersonales.
	V. Habilidades de liderazgo – organización.
	VI. Habilidades políticas – culturales.
	VII. Habilidades contraproducentes.

Publicación	Clasificación
Schulz (2008)	Este autor en su artículo resalta el grupo de habilidades blandas que considera más importantes, que organiza en la siguiente clasificación: I. Las de comunicación. II. El pensamiento crítico y estructurado. III. La creatividad
Singer et al. (2009)	Estos autores clasifican las habilidades blandas en tres tipos: I. Genéricas o Conductuales: las cuales se necesitan en el ejercicio de cualquier labor como lo son las habilidades interpersonales, la integridad, la proactividad e iniciativa, la confiabilidad y la predisposición a aprender. II. Básicas o Esenciales: las cuales se adaptan dependiendo el tipo de cargo o de industria. En las que se destacan la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y flexibilidad, la orientación al servicio y la creatividad. III. Técnicas o Funcionales: las cuales son específicas a la descripción del cargo a desempeñar, entre las que se encuentran el manejo de conflictos, la conformación de equipos, el entrenamiento de supervisados, la motivación y apoyo a los supervisados, el emprendimiento y el desarrollo de redes sociales.
Shakir (2009)	Esta autora indica que el desarrollo del capital humano se puede realizar a través de siete tipos de habilidades blandas que son: I. Habilidades de comunicación. II. Pensamiento crítico y habilidades para resolver problemas. III. Trabajo en equipo. IV. Aprendizaje permanente y habilidades de gestión de información. V. Habilidades empresariales. VI. Ética y habilidades profesionales de moral. VII. Liderazgo
De Villiers (2010)	Esta autora distribuye las habilidades blandas en cinco tipos: I. Habilidades de comunicación: que contemplan las habilidades de negociación, escucha activa, persuasión, resolución de conflictos, manejo de objeciones, dar y recibir retroalimentación, construcción de una buena relación, habilidades de comunicación escrita, redacción de informes, entre otras. II. Habilidades de resolución de problemas y pensamiento: que contempla las habilidades analíticas, la creatividad, la resolución de problemas, preguntas y sondeos, la conciencia de ambigüedades y complejidades. III. Liderazgo y habilidades de trabajo en equipo: que contempla el impulso, la visión, la negociación, la resolución de conflictos, la persuasión, las interpretaciones de estilo social y el liderazgo situacional, la prestación de servicios, la gestión de proyectos, el compromiso, el juicio, la sociabilidad, la resolución colaborativa de problemas, la gestión de conocimiento y la aplicación de la toma de decisiones, la empatía, la motivación, entre otras. IV. Valores éticos y morales: que incluye la conciencia cultural, el código profesional de conducta y valores, las apreciaciones transculturales, la gestión de la diversidad, la ética de trabajo, la confiabilidad, la integridad y la honestidad V. Autogestión: que incluye la autoconciencia y el conocimiento, la autoconfianza, la gestión del tiempo, la automotivación, la autoevaluación realista y la autorregulación.
Robles (2012)	En este estudio no se clasificaron las habilidades blandas, sino que se identificaron las que los ejecutivos de negocios consideraban más relevantes en su labor: la integridad, la comunicación, la cortesía, la responsabilidad, las habilidades sociales, la actitud positiva, el profesionalismo, la flexibilidad, el trabajo en equipo y la ética laboral.



Publicación	Clasificación
Wilson-Ahlstrom et al. (2014)	Estos autores en su estudio clasificaron las habilidades blandas en cuatro áreas: I. Comunicación: que tiene que ver con autoexpresión, escuchar, hablar en público y reconocer las señales no verbales. II. Relaciones y colaboración: que tiene que ver con habilidades interpersonales, trabajo en equipo, flexibilidad y competencia cultural. III. Pensamiento crítico y toma de decisiones: que tiene que ver con razonamiento, toma de decisiones y resoluciones, resolución de problemas, responsabilidad, creatividad; y acceder, evaluar y utilizar la información. IV. Iniciativa y autodirección: que tiene que ver con autoconsciencia, establecer y trabajar hacia metas, gestión, trabajar de forma independiente y guiar y liderar a otros.
Musicco (2018)	Este autor establece tres tipologías de estas habilidades: I. Introspectivas: aprender a gestionar emociones, cambiar creencias limitadoras, identificar fortalezas y puntos de mejora, incrementar la autoconsciencia y el sentido de autoeficacia. II. Diagnósticas y de acción: planteamiento y resolución de problemas, examen de los recursos disponibles, creatividad, capacidad para afrontar situaciones nuevas y cambios profundos, flexibilidad, iniciativa, planificación, gestión del tiempo, etc. III. Relacionales: empatía, escucha activa, asertividad, comunicación eficaz, gestión de conflictos, negociación y consenso, gestión y trabajo en equipo y liderazgo.

**Fuente:** elaboración propia (2021).

## Discusión

Los treinta estudios revisados permitieron identificar que en diferentes partes del mundo se han adelantado investigaciones sobre las habilidades blandas, principalmente publicadas en el idioma inglés. Así mismo, se pudo reconocer que no existe un consenso frente a su denominación (Wilson-Ahlstrom et al., 2014; Heckman y Kautz, 2012) y que hay diversas clasificaciones. A continuación, se abordarán algunos de los estudios más relevantes que se encontraron en la revisión realizada, los cuales se organizaron por ubicación geográfica:

A nivel internacional, se resaltan los estudios estadounidenses, que de acuerdo al número de publicaciones encontradas se percibe que es el lugar en el que más se investiga al respecto. De este contexto, se encontró el estudio de Heckman y Kautz (2012) *Hard Evidence on Soft Skills* (evidencia contundente sobre las habilidades blandas), en el que se señala que estas habilidades se denominan en la literatura académica con diversos nombres: habilidades sociales, rasgos de personalidad, habilidades no cognitivas, capacidades no cognitivas, carácter y habilidades socioemocionales.

En esta investigación, se resalta la importancia de las habilidades blandas para la vida dado que predicen y producen el éxito en la vida (por lo que los programas que mejoran estas habilidades tienen un lugar importante en las políticas públicas), así mismo, se resume y problematiza la evidencia reciente sobre lo que miden las pruebas de

rendimiento y cómo se relacionan con otras medidas de “capacidad cognitiva” como el coeficiente intelectual y las notas/calificaciones. Al respecto, se indica que las pruebas de rendimiento, que suelen medir la cognición, presentan una gran falencia, puesto que no captan adecuadamente las habilidades sociales, los rasgos de la personalidad, las metas, las motivaciones y las preferencias, las cuales son altamente valoradas en el mercado laboral, en la escuela y en muchos otros contextos (Heckman & Kautz, 2012). En consecuencia, estas pruebas de rendimiento no pueden predecir claramente el éxito laboral y académico, ya que no es suficiente con tener un alto coeficiente intelectual para presentar un buen desempeño en estas áreas.

Otra fuente consultada fue la investigación de Wilson-Ahlstrom et al. (2014), patrocinada por The Forum For Youth investment, en la cual se presenta una guía investigativa, que recoge información sobre herramientas estandarizadas que pueden ser usadas por programas académicos para medir el progreso de los jóvenes en las habilidades socioemocionales o como ellos la denominan las habilidades del siglo XXI, tales como la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico y la iniciativa, en las cuales la educación, el desarrollo juvenil y los círculos de fuerza laboral han hecho especial énfasis por su importancia para el desempeño del individuo en diferentes contextos; el propósito de la guía es orientar a profesionales e investigadores a elegir medidas psicométricamente sólidas y fundamentadas conceptualmente acerca de estas habilidades, que desempeñan un papel importante en el éxito en el contexto escolar y en el lugar de trabajo, así como en la reducción de conductas de riesgo.

En este sentido, es necesario contar con herramientas e instrumentos validados que permitan medir el desarrollo y desempeño en las habilidades blandas. Con relación a este tema, se encuentra la investigación de Kantrowitz (2005) denominada *Development and construct validation of a measure of soft skills performance* (Desarrollo y construcción de una medida de validación del desempeño en habilidades blandas), en el que se resalta que las organizaciones presentan algunas dificultades para realizar un adecuado proceso de selección, puesto que buscan candidatos que cuente con habilidades interpersonales y de comunicación, pero se desconocen las dimensiones individuales que se podrían tener en cuenta para predecir el desempeño en estos dominios. Por tal razón, el estudio examina la multidimensionalidad que representa el desempeño en las habilidades blandas; desarrolla medidas para evaluarlo desde perspectivas propias del colaborador y del supervisor; y valida la medida de desempeño en una red nomológica de diferencias individuales y medidas de desempeño existentes.

Otra investigación que resalta la importancia de contar con instrumentos válidos de evaluación de las



habilidades blandas, sobre todo en la formación de profesionales, es el de Zhang (2012) denominado *Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills* (Evaluación por pares de habilidades blandas y habilidades duras), en la que se valoró la efectividad de la evaluación de proyectos grupales por pares para adquirir habilidades blandas en la formación de ingenieros. Los contextos educativos, como los colegios y las universidades, están transformando sus enfoques pedagógicos al pasar de un aprendizaje pasivo a uno más de tipo activo-cooperativo, dado que sus graduados requieren obtener habilidades en comunicación interpersonal, trabajo en equipo y manejo de conflictos; los proyectos que se realizan en grupo proporcionan un ambiente de trabajo en equipo, que permiten capacitar a los participantes en habilidades blandas, pero su éxito práctico es difícil de evaluar, en parte porque estas actividades a menudo tienen lugar fuera del aula y los instructores se mantienen fuera de los bucles de comunicación e interacción (Zhang, 2012).

Una investigación que también se encuentra relacionada con la formación de profesionales, es *Integrating Soft Skills Through Active Learning In The Management Classroom* (Integrando las habilidades blandas a través del aprendizaje activo en la gestión del aula), en la que Nealy (2005) hace hincapié en la importancia de las habilidades interpersonales en las organizaciones y cómo las instituciones deben formar para que el estudiante resuelva de forma eficiente las necesidades del lugar de trabajo del siglo XXI. El proyecto analiza la relación del aprendizaje activo con el desarrollo de habilidades blandas y la generación de estrategias para que los docentes de educación superior faciliten el proceso de enseñanza; se examinaron los materiales de cursos que presentaban un mayor enfoque en las habilidades sociales, desarrollados en respuesta a la demanda de los negocios y la industria. A partir de este estudio, Nealy (2005) indica que un desafío para los instructores en la gestión del aula, es adaptar la instrucción a las poblaciones de estudiantes universitarios cambiantes con el fin de proporcionarles habilidades (como las blandas) que satisfagan las demandas de la industria y los negocios.

Por otra parte, en la revisión realizada, se encontró que existen un grupo de investigaciones que están orientadas al impacto de las habilidades blandas en el contexto laboral, como el artículo estadounidense *Executive Perceptions Of The Top 10 Soft Skills Needed In Today's Workplace* (Percepciones ejecutivas de las 10 principales habilidades blandas necesarias en el lugar de trabajo de hoy), en el que definen a las habilidades duras como la experiencia técnica y de conocimiento necesarias para un trabajo, y a las habilidades blandas como las cualidades interpersonales, que según los ejecutivos de negocios se configuran en un atributo muy importante a tener en cuenta en los solicitantes de un trabajo (Robles, 2012). El propósito de este estudio fue determinar las habilidades blandas básicas que los

empleadores desean de sus empleados, a fin de que los educadores de las carreras de negocios promuevan estas habilidades desde el currículo de los programas y de esta forma mejore la empleabilidad de los graduados de estas profesiones; se identificaron las diez habilidades blandas más importantes para los ejecutivos de negocios que son: la integridad, la comunicación, la cortesía, la responsabilidad, las habilidades sociales, la actitud positiva, la profesionalidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo y la ética de trabajo (Robles, 2012).

De igual forma, la investigación *Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers* (Habilidades blandas y experiencia técnica de gerentes de proyectos efectivos) resalta la importancia de las habilidades blandas para el trabajo, específicamente en el campo de la gestión de proyectos investigativos. Al respecto, se indica que cada vez es más evidente que el éxito en el papel del gerente de proyectos no puede ser logrado solo con habilidades técnicas, dado que dentro de sus funciones al interior de una estructura organizacional matricial (estructura diseñada a partir de proyectos, es flexible y se comparten los recursos para el cumplimiento de las funciones) se encuentra defender iniciativas a gran escala, lo que conlleva una habilidad de comunicación inigualable y le exige excelentes habilidades interpersonales para el éxito en su labor; así mismo, el estilo de liderazgo del gerente del proyecto, como parte de las habilidades blandas, incide directamente en el resultado del proyecto (Gillard, 2009). En este estudio, se señala que entre las habilidades que debe desarrollar un gerente de proyectos se encuentran: el liderazgo, la seguridad en sí mismo, la comunicación, la construcción y manejo de equipos, la resistencia y la adaptabilidad. Habilidades que deben ir de la mano con la formación propia de la profesión y conocimiento en la gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre), al buscar el equilibrio entre estas; por lo cual se resalta que los docentes universitarios deben dar importancia en su quehacer a las habilidades de interacción humana (Gillard, 2009).

En la investigación *An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers* (Un estudio exploratorio que identifica las competencias de habilidades blandas en gerentes de nivel de entrada), se plantea que desde la década de 1980 se ha investigado sobre las competencias que necesitan los gerentes de los hospitales, entre las que se encuentran las habilidades blandas; sin embargo, actualmente no se cuenta con una lista completa de estas. Por lo cual, el propósito de este estudio fue el de identificar de manera integral las habilidades sociales necesarias para ocupar posiciones de administración en hospitales, ante lo que se les solicitó a los profesionales de la industria que organizaran en orden de importancia un listado de las competencias relacionadas con las habilidades blandas que de forma previa se encontraron en la literatura científica y luego

se redujo esta lista con un análisis factorial (Weber et al., 2009). Este estudio concluye indicando que es importante identificar las habilidades blandas en los gerentes, puesto que estas pueden determinar el éxito o el fracaso en su labor, por lo cual deben ser tenidas en cuenta al momento de reclutar personal para esta función (Weber et al., 2009).

A nivel internacional, se encontraron otros estudios sobre las habilidades blandas, aparte de los estadounidenses anteriormente mencionados, como, por ejemplo, tres estudios europeos, uno británico y dos españoles. El del Reino Unido denominado *Soft skills and employability: Evidence from UK retail* (Habilidades blandas y empleabilidad: evidencia del comercio minorista del Reino Unido) en el que se indica que si bien la política del gobierno del Reino Unido ha enfatizado en la importancia de que se obtengan buenas calificaciones (notas) para mejorar la empleabilidad, son las habilidades blandas las que más se requieren para acceder al trabajo de primera línea en el comercio minorista (Nickson et al., 2012). En esta investigación se señala la importancia de incluir las habilidades blandas en las iniciativas de las políticas públicas que alientan a los desempleados de larga duración a vincularse al sector minorista. Así mismo, los resultados de este proyecto sugieren que las calificaciones influyen poco en las percepciones de los empleadores para contratar (en contraposición a la importancia que le da el gobierno a esto), al ser las habilidades sociales mucho más importantes (Nickson et al., 2012).

En la investigación española *Development of socio-emotional skills through cooperative learning in a university environment* (Desarrollo de habilidades socio-emocionales a través del aprendizaje cooperativo en un ambiente universitario), López-Mondéjar y Tomás (2017) indican que los docentes universitarios han detectado que los estudiantes suelen presentar dificultades al trabajar en grupo, por lo cual este estudio se realizó a través de un proyecto de aprendizaje cooperativo en el aula, en el cual se midieron algunas variables socioemocionales en estudiantes de licenciatura en educación preescolar y educación primaria. Se encontró que el aprendizaje colaborativo fortalece el desarrollo de las habilidades blandas como la empatía y la asertividad en los estudiantes, así como una mayor cohesión y confianza para alcanzar acuerdos y aceptar puntos de vista que difieren de los suyos.

En el artículo *Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa*, se reflexiona con respecto a la relación entre la empleabilidad de los egresados universitarios y el desarrollo de las habilidades blandas a partir del coaching. Se señalan algunas experiencias e iniciativas de universidades europeas (de Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Polonia, España y Reino Unido) en el desarrollo de las habilidades

blandas de estudiantes de diferentes niveles de educación superior (pregrado, maestría y doctorado), frente a lo cual se ha evidenciado que estas instituciones han incluido en diferentes grados la formación en estas habilidades, puesto que reconocen su importancia (Musicco, 2018). De esta manera, “la conclusión en Europa es que las soft skills son la clave para la realización plena de las personas, las organizaciones, la sociedad actual y del futuro” (Musicco, 2018, p. 123).

Otro documento que explora las necesidades cambiantes de los empleadores y de la comunidad empresarial con relación al equilibrio entre habilidades técnicas y blandas, es el artículo neozelandés *The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures* (La incorporación de habilidades blandas en los planes de estudio de contabilidad: preparar graduados de contabilidad para sus futuros impredecibles). De Villiers (2010) resalta la importancia de fomentar las habilidades blandas en graduados de negocios, incluidos los contadores, las cuales deben complementar sus habilidades técnicas a fin de garantizar que estén preparados para hacer frente a las demandas de un entorno empresarial global complejo; sin embargo, muchos empleadores muestran aparentemente falta de enfoque en las habilidades blandas que exigen los profesionales de reclutamiento y los organismos de acreditación. Con esta investigación se intentaba promover en los maestros, los diseñadores de currículos y los responsables de revisar y actualizar los currículos de contabilidad en las escuelas de negocios la importancia de incluir las habilidades blandas en los procesos formativos (De Villiers, 2010).

Del continente africano se encontraron dos investigaciones, la primera, denominada *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge* (La importancia de las habilidades blandas: la educación más allá del conocimiento académico), realizada en Namibia (al suroeste de África), en la que se resalta la importancia de las habilidades blandas en la vida de los estudiantes durante la universidad y después de esta, puesto que configuran la personalidad de los individuos y complementan a las habilidades duras. El documento invita a los educadores a asumir una responsabilidad especial con respecto a la formación en las habilidades blandas, puesto que en el tiempo universitario los educadores tienen una gran influencia en el desarrollo de estas en sus estudiantes; así mismo, se resalta que incorporar el entrenamiento de habilidades blandas en cursos de habilidades duras es un método muy eficaz y eficiente, ya que es una forma atractiva de enseñar el contenido particular y de mejorarlas más allá del conocimiento académico o técnico (Schulz, 2008). Schulz (2008) contempla dentro de las habilidades blandas más relevantes: las de comunicación, el pensamiento crítico y

la creatividad; no obstante, indica que estas habilidades difieren en cada contexto y se relacionan con los rasgos y hábitos personales.

La segunda investigación fue realizada en Sudáfrica, la cual se denomina Accommodating Soft Skills in Software Project Management (Acomodar habilidades blandas en la gestión de proyectos de software), en la que se plantea que se ha dado más relevancia a la investigación de las habilidades duras en la gestión de proyectos, mientras que las habilidades blandas a menudo se han ignorado, pese a que se relacionan con la administración y el trabajo con personas, además, de asegurar la satisfacción del cliente y crear un entorno propicio para que el equipo del proyecto entregue productos de alta calidad dentro del presupuesto, a tiempo y que excedan las expectativas de los interesados (Sukhoo et al., 2005). Es decir, que estas habilidades pueden garantizar un mejor desempeño de sus empleados y una mayor satisfacción de los clientes.

Del continente asiático también se revisaron dos estudios, el primero, de Malasia titulado Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning (Habilidades blandas en los institutos de educación superior de Malasia), en el que Shakir (2009) señala siete tipos de habilidades blandas necesarias para el desarrollo del capital humano, como lo son: las habilidades de comunicación, el pensamiento crítico y las habilidades para resolver problemas, el trabajo en equipo, el aprendizaje permanente y las habilidades de gestión de información, las habilidades empresariales, la ética y las habilidades profesionales de moral y el liderazgo. En este artículo, se indica que es responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior crear conciencia a los graduados sobre las nuevas necesidades y expectativas del mercado laboral globalizado, por lo que se sugiere que una manera efectiva de fortalecer la formación de habilidades blandas en los estudiantes es incorporarlas en el diseño curricular de diversos espacios académicos, dado que cuando esta formación se centra solo en una o dos asignaturas los estudiantes tienden a percibir las como irrelevantes y, por lo tanto, no le prestan atención (Shakir, 2009).

El segundo estudio es de la India, Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students (Estudio sobre la naturaleza del impacto del programa de capacitación en habilidades blandas sobre el desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de administración). Esta investigación parte de la idea de que tanto el contexto educativo como el mercado laboral están en constante cambio, muestra de ello es que ahora no es suficiente para un candidato contar con un brillante historial académico y con experiencia laboral adicional, puesto que actualmente se requiere de habilidades blandas para mejorar su empleabilidad (John, 2009). A pesar de la gran importancia de estas habilidades, muchas universidades de administración se muestran reticentes a incorporar

la capacitación en habilidades blandas en el currículo de los cursos de administración; por ello en este estudio empírico se realizó una comparación entre estudiantes que estaban expuestos regularmente a sesiones de habilidades blandas y aquellos que estaban privados de las mismas, frente a lo cual se encontró que pueden ser fortalecidas estas habilidades en los estudiantes a través de entrenamientos enmarcados y estandarizados. Los estudiantes expuestos regularmente a sesiones de habilidades blandas tendrán una ventaja sobre los otros estudiantes, no solo con respecto a la empleabilidad sino también con respecto al desarrollo general de la personalidad, por lo tanto, se espera que esto se refleje cada vez que se enfrenten a entrevistas (John, 2009).

Del contexto latinoamericano, también se encontraron estudios, pero en menor número. Dos de ellos son chilenos, el primero, es un estudio cuantitativo de diseño exploratorio denominado Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes en el que se intentaba demostrar que entrenar a jóvenes en comunicación asertiva, adaptabilidad y flexibilidad, proactividad e iniciativa y trabajo en equipo produce efectos positivos inmediatos; sin embargo, pese a la relevancia de formar en estas competencias la educación formal no suele entrenarlas de manera explícita (Singer et al., 2009). El segundo, es un estudio denominado Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica, en el que se señala que el entrenamiento de estas habilidades en el nivel de formación tecnológico ha sido escaso, lo cual afecta la empleabilidad y el desempeño laboral de los egresados de estos programas, por lo cual la investigación propone identificar las habilidades blandas propias en la formación tecnológica y establecer lineamientos para su fortalecimiento.

Del contexto peruano, se encontró el estudio Validación de las Habilidades Blandas en los cursos de la Currícula de la Escuela Profesional de Ingeniería. En este estudio, al igual que uno que se mencionó de manera previa, se resalta la importancia de la evaluación de pares en actividades académicas como una forma de fomentar las habilidades blandas. De esta manera, este estudio logró fortalecer la formación integral de los estudiantes a través del desarrollo de un curso de investigación formativa en el que se generaron diversas actividades colaborativas que mejoraron las habilidades blandas de los estudiantes (Baluarte et al., 2018).

## Conclusiones

A partir de la revisión realizada, se puede concluir que el desarrollo de las habilidades blandas debe ser un proceso continuo que complementa los aprendizajes obtenidos a partir de las competencias duras. Siendo estas un posible indicador de éxito de los profesionales, en cuanto a que parten de las relaciones interpersonales, y al desarrollo de competencias como lo son el liderazgo,

la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, la planeación, la gestión, la ética, entre otras (Kantrowitz, 2005; Schulz, 2008)

Teniendo en cuenta que las competencias mencionadas anteriormente no suelen entrenarse de manera explícita, sino que deben surgir de los procesos académicos y personales, no se cuenta con instrumentos confiables que midan las habilidades blandas, aunque algunos estudios que se realizaron intentaban eso, a través de actividades colaborativas, observaciones de los participantes en los contextos y solución de casos hipotéticos.

El fortalecimiento de habilidades blandas no se debe centrar en algunos espacios académicos, sino que debe ser transversal al diseño curricular, reflejado en cada diseño del curso, no debe ser tomado como una asignatura en la que se desarrollan y enseñan capacidades, al contrario, debe ser promovido por todos los docentes, a través de las actividades realizadas, especialmente aquellas que son orientadas a través del aprendizaje por proyectos y aprendizaje basado en problemas. No existen pautas claras sobre cómo evaluar el nivel de habilidades blandas

entre los estudiantes, aunque varias facultades han adoptado sus propias (Shakir, 2009).

Desde las instituciones de educación superior se debe procurar que la formación de las habilidades blandas se fortalezca en algunas profesiones o disciplinas, especialmente aquellas que estén alejadas de las ciencias sociales, resaltando su importancia para la empleabilidad y permanencia en los cargos, conociendo que en la actualidad las organizaciones además de vincular laboralmente personal con los conocimientos técnicos en el área, esperan que las personas posean las habilidades necesarias de comunicación, gestión e introspección (Musicco, 2018; Schulz, 2008; Singer et al., 2009; Shakir, 2009; De Villiers, 2010).

No se debe subestimar la formación y el fortalecimiento de estas habilidades en ningún nivel educativo e incluso en el contexto familiar, dada su importancia en diversas áreas del desenvolvimiento del ser humano. De igual manera, es necesario generar mayores investigaciones en el contexto colombiano y latinoamericano, que den cuenta del estado de la formación en estas habilidades y de lo que se requiere en estos territorios para fortalecerlas.

## Referencias bibliográficas

Albarrán, A., & González, C. (2015). Introduciendo habilidades no cognitivas en liceos técnicos chilenos: una evaluación social. Chile: Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración Universidad de Chile. <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/129700>

Agudelo, N. (2015). Recursos relacionales para la empleabilidad en profesionales recién egresados de una universidad pública (Tesis de Maestría). <http://hdl.handle.net/10893/8844>

Asociación Americana de Colegios y Universidades (2015). Falling short? College learning and career success. Selected findings from online surveys of employers and college students conducted on behalf of the Association of American Colleges and Universities. Washington, DC: Hart Research Associates. <https://www.aacu.org/sites/default/files/files/LEAP/2015employerstudentsurvey.pdf>

Argyle, M. (2013). Cooperation (Psychology Revivals): The Basis of Sociability. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203786758>

Ayrton Senna Institute (2014). Competências Socioemocionais. Material de discussão. [https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/radar/estante-educador/COMPET%C3%82NCIAS-SOCIOEMOCIONAIS\\_MATERIAL-DE-DISCUSS%C3%83O\\_IAS\\_v2.pdf](https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/radar/estante-educador/COMPET%C3%82NCIAS-SOCIOEMOCIONAIS_MATERIAL-DE-DISCUSS%C3%83O_IAS_v2.pdf)

Baluarte, C., Vidal, E. & Castro, E. (2018). Validation of Soft Skills in the courses of the Curriculum of the Professional School of Systems Engineering-UNSA. En Paéz, A (Presidencia). Innovation in Education and Inclusion. Realizado en el 16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology. Lima, Perú. <http://www.oecd.org/education/ceri/inclusive-innovation-education.htm>

Banco Mundial (2014). STEP Skills Measurement. Overview & Initial Results. [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/education/STEP%20Skills%20Measurement%20PPT\\_May%2022%202014.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/education/STEP%20Skills%20Measurement%20PPT_May%2022%202014.pdf)

Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. & Vargas, J. (2012). Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina. Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/es/desconectados-habilidades-educacion-y-empleo-en-america-latina>

Campo, L. & Martínez, Y. (2009). Habilidades sociales en estudiantes de psicología de una Universidad privada de la Costa Caribe Colombiana. Revista Iberoamericana De Psicología, 2(1), 39-52. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.2104>

Chaparro, Z. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder. <http://hdl.handle.net/10654/7868>.

Chaves, C. (2016). Habilidades del siglo XXI. Revista Conexiones, 8(2), 12-18.

<https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/issue/download/489/306>.

Cunha, F. & Heckman, J. (2008). Formulating, identifying and estimating the technology of cognitive and noncognitive skill formation. Journal of human resources, 43(4), 738-782.

De la Fuente, J. (2012). Impactos de la globalización en la salud mental. Gaceta Médica de México, 148, 586-590. [http://www.anmm.org.mx/GMM/2012/n6/GMM\\_148\\_2012\\_6\\_586-590.pdf](http://www.anmm.org.mx/GMM/2012/n6/GMM_148_2012_6_586-590.pdf)

De Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. Meditari Accountancy Research, 18, 1-22. DOI 10.1108/10222529201000007.

Fernández, J. y Tapia, V. (2012). Emprendimiento y desarrollo de competencias blandas por alumnos de ingeniería comercial Universidad de la Serena. Chile: Universidad de la Serena. <http://dx.doi.org/10.15433/ruta.v0i14.190>



Fernández, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. La Razón Histórica, 37, 4-30. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/54506/3/Sergio%20Fern%c3%a1ndez%20Riquelme.%20Metodolog%c3%ada%20cualitativa.%20La%20Raz%c3%b3n%20hist%c3%b3rica%20.pdf>

Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. Informing Science and Information Technology, 6, 723-729. <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf>

Gómez, M., Manrique-Lozada, B. & Gasca-Hurtado, G. (2015). Propuesta de evaluación de habilidades blandas en ingeniería de software por medio de proyectos universidad-empresa. Revista Educación en Ingeniería, 10(19), 131-140. <https://www.educacioneningenieria.org/index.php/edi/article/view/549>.

Groh, M., McKenzie, D. & Vishwanath, T. (2015). Reducing Information Asymmetries in the Youth Labor Market of Jordan with Psychometrics and Skill Based Tests. The World Bank Economic Review, 29, 106-117, <https://doi.org/10.1093/wber/lhv005>.

Guirao-Goris, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Revista de enfermería, 9(2), 64-75. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2015000200002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2015000200002)

Guerra, G. (noviembre, 2016). La solución de problemas.

[http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/cultura\\_y\\_deporte/eses/historico/1415/orientacion3/bienestar\\_emocional/gestion\\_emociones/Soluci%F3n%20de%20problemas.PDF](http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/cultura_y_deporte/eses/historico/1415/orientacion3/bienestar_emocional/gestion_emociones/Soluci%F3n%20de%20problemas.PDF)

Heckman, J. y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills, Labour Economics, Elsevier, 19(4), 451-464. <https://www.nber.org/papers/w18121>

John, J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. Pacific Business Review, 19-27, Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1591331>

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

Kechagias, K. (2011). Teaching and assessing soft skills. Thesosaloniki (Neapolis): 1st Second Chance School of Thessaloniki, as part of the Measuring and Assessing Soft Skills (MASS) project. [http://research.education.nmsu.edu/files/2014/01/396\\_MASS-wp4-final-report-part-1.pdf](http://research.education.nmsu.edu/files/2014/01/396_MASS-wp4-final-report-part-1.pdf)

Kostons, D., Van Gog, T. & Paas, F. (2012). Training self-assessment and task-selection skills: A cognitive approach to improving self-regulated learning. Learning and Instruction, 22(2), 121-132. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959475211000697>

Lagos, C. (2012). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades "blandas": desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio. (Tesis de pregrado). Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. <https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/5549>

López-Mondéjar, L. & Tomás, L. (2017). Development of Socio-emotional Skills through Cooperative Learning in a University Environment, 237, 432-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.086>

Matus, O y Gutiérrez. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. Journal of Industrial Neo-Technologies, 2 (1), 32 - 40. [https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art\\_9\\_print\\_v2n1jint006-15\\_v3.0\\_0.pdf](https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art_9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf)

Mangrulkar, L., Whitman, C. & Posner, M. (2001). Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. Washington, DC: Organización Panamericana de Salud. [http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Enfoque%20de%20Habilidades%20para%20la%20vida%20OPS\\_0.pdf](http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Enfoque%20de%20Habilidades%20para%20la%20vida%20OPS_0.pdf)

Martínez-Selva, J., Sánchez-Navarro, J., Bechara, A. & Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. Revista de neurología, 42(7), 411-418. <http://www.neurologia.com/articulo/200616>.



- Miyamoto, K., Huerta, M., Kubacka, K., Ikesako, H. y Oliveira, E. (2015). Skills for social progress: The power of social and emotional skills. OECD Publishing <https://www.oecd.org/education/skills-for-social-progress-9789264226159-en.htm>
- Musico, G. (2018). Soft skills & coaching: Engine of the new University in Europe. *Revista Universitaria Europea*, 29, pp. 115-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6564358>
- Muzio, E., Fisher, D., Thomas, E. & Peters, V. (2007). Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38. <https://www.pmi.org/learning/library/soft-skills-quantification-predicting-performance-5638>
- Nealy, N. (2005). Integrating Soft Skills Through Active Learning In The Management Classroom. *Journal of College Teaching & Learning*, 2 (4). <https://clutejournals.com/index.php/TLC/article/view/1805>
- Nickson, D., Warhurst, C., Commander, J., Hurrell, S. & Cullen, A. (2012). Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 65-84. <https://doi.org/10.1177/0143831X11427589>.
- Ortega, C., Febles, J. & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 35-41. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200003&lng=es&tlng=es).
- Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana De Educación*, 35(1), 1-33. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2870>.
- Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Programa EUROSOCIAL. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400#:~:text=complement%20one%20another-,This%20study%20identified%20the%20top%2010%20soft%20skills%20as%20perceived,%2C%20teamwork%2C%20and%20work%20ethic>.
- Rojas, B. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Sapiens*, 11(1), 117-125. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41021794008.pdf>
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa Journal of Communication*, 2(1), 146-154. <https://ir.nust.na/handle/10628/39#:~:text=Embedding%20the%20training%20of%20soft,an%20enhancement%20of%20soft%20skills.&text=It%20is%20of%20high%20importance,beyond%20academic%20or%20technical%20knowledge>.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Educ. Rev.* 10, 309-315. [https://www.researchgate.net/publication/226144726\\_Soft\\_skills\\_at\\_the\\_Malaysian\\_institutes\\_of\\_higher\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/226144726_Soft_skills_at_the_Malaysian_institutes_of_higher_learning)
- Singer, M., Guzmán, R. y Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- [http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando\\_Competencias\\_Blandas\\_en\\_Jovenes](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes)
- Sukho, A., Barnard, A., Eloff, M., Van der Poll, J. & Motah, M. (2005). Accommodating soft skills in software project management. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 2. DOI:10.28945/860.
- Uribe, J. (2011). La investigación documental y el estado del arte como estrategias de investigación en ciencias sociales. Páramo, O (Comp.). *La investigación en ciencias sociales. Estrategias de investigación* (195-210). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Valencia, V. (2015). Revisión documental en el proceso de investigación. <http://univirtual.utp.edu.co/pandora/scripts/oar/oar.php?f8032d5cae3de20fcec887f395ec9a6a=VW5pdmlydHVhbCBVVFFA=&198bf4649ab61d149f3baaaf4a760eb-d=MTEExNA==&531ac50224f238df5d6efdaf36507cf2=cGVkYWdvZ2lhdW5pdmlydHVhbEB1dHAuZWZWR1LmNv#>

Weber, M., Finley, D., Crawford, A. y Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9 (4), 353–361. [https://www.researchgate.net/publication/31969168\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_Identifying\\_Soft\\_Skill\\_Competencies\\_in\\_Entry-Level\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/31969168_An_Exploratory_Study_Identifying_Soft_Skill_Competencies_in_Entry-Level_Managers)

Wilson-Ahlstrom, A., Yohalem, N., DuBois, D., Adler, P., Hillaker, B. y Weikart, D. (2014). From Soft Skills to Hard Data: Measuring youth program outcomes. (s.l.): The Forum for Youth Investment. [http://forumfyi.org/files/soft\\_skills\\_hard\\_data\\_single.pdf](http://forumfyi.org/files/soft_skills_hard_data_single.pdf).

Yáñez, R. (2008). Conceptualización metafórica de la confianza interpersonal. *Universitas Psychologica*, 7(1), 43-55. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64770105.pdf>

Zhang, A. (2012). Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11, 155 - 168. <https://www.informingscience.org/Publications/1634>