

**ANÁLISIS DEL REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS BLANDAS EN EL CAMPO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MARKETING Y PUBLICIDAD EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS CURRÍCULOS ACADÉMICOS**

**ANALYSIS OF THE REQUIREMENT OF SOFT SKILLS IN THE FIELD OF BUSINESS ADMINISTRATION, MARKETING, AND ADVERTISING IN THE STRENGTHENING OF ACADEMIC CURRICULA**

**María del Socorro Gaitán Nicolás<sup>a</sup>**

Universidad Internacional Iberoamericana, Nicaragua

([maria.gaitan@doctorado.unib.org](mailto:maria.gaitan@doctorado.unib.org)) (<https://orcid.org/0000-0002-2184-6561>)

---

**Información del manuscrito:**

**Recibido/Received:** 21/01/23

**Revisado/Reviewed:** 12/04/23

**Aceptado/Accepted:** 25/04/23

---

**RESUMEN**

**Palabras clave:**

competencias, educación, habilidades blandas, desempeño laboral

Las Instituciones de Educación Superior (IES) asumen un reto fundamental al desarrollar en los diseños curriculares competencias blandas de forma integral para que el egresado en Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad puedan lograr el éxito profesional. Las organizaciones demandan una formación en donde se observa la necesidad que los empleados posean habilidades tales como: un pensamiento crítico y analítico, trabajo en equipo, empatía, tolerancia, capacidad para transformar los nuevos aprendizajes en información que les sirva como base para la toma de decisiones y brindar soluciones a las diversas situaciones que puedan surgir en el camino. El objetivo de este estudio ha sido identificar y analizar las habilidades blandas de mayor demanda que requiere el mercado laboral en ambas carreras. La investigación se realizó de manera cuantitativa con técnicas y herramientas estadísticas. El diseño de la investigación fue de 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 egresados. Se espera que, con los hallazgos obtenidos de esta investigación, contribuya positivamente 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.

---

<sup>a</sup> Autor de correspondencia.

---

**ABSTRACT**

**Keywords:**

competences, education, soft skills,  
job performance

Higher Education Institutions (HEIs) have a fundamental challenge since they must develop soft skills in an integral way so that professionals in Business Administration and Marketing and Advertising can achieve professional success. The transformations in organizations demand training where the need for employees to possess skills such as critical and analytical thinking, teamwork, empathy, tolerance, time management, and the ability to transform new learning into information that serves as a basis for decision-making and provides solutions to the various situations that may arise along the way. The objective of this study has been to identify and analyze the soft skills in greatest demand that the labor market requires in both careers. The research was carried out quantitatively with statistical techniques and tools. The research design was cross-sectional 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 companies and the level demonstrated by graduates. It is expected that, the findings obtained from this research, will contribute positively to raising awareness among 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 study plans. in an active and dynamic way, and allow graduates to perform their work effectively and successfully in organizations.

---

## **Introducción**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) presentan nuevos retos y exigencias para potenciar y facilitar la inserción laboral de los futuros egresados. En los últimos años se ha observado la necesidad del desarrollo de las habilidades blandas, por tal razón, las universidades deben responder a los cambios que se presentan en la sociedad. Aguinaga & Sánchez (2020), Ruiz de Vargas, Jaraba Barrios & Romero Santiago (2005), han explicado que ante estas transformaciones se necesitan personas preparadas para generar cambios, con conocimientos relevantes y útiles para el desempeño de sus labores, y actuaciones oportunas ante los diversos problemas de la vida.

Buxarrais (2013) y Ortega (2017) expresan que el éxito de una persona en el desarrollo de su profesión depende de las habilidades blandas y habilidades duras y describen las habilidades blandas como un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Ellas permiten poner en práctica principios y valores que contribuyen al desarrollo de la persona en distintos ámbitos de acción: trabajar bajo presión, flexibilidad, adaptación al cambio, autoconfianza, comunicación asertiva, pensamiento crítico, trabajo 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 precisamente estas son escasas en los jóvenes. Al respecto, Millalén (2017) indica que las organizaciones están preocupadas por la brecha que perciben entre los conocimientos técnicos y las habilidades socioemocionales de los jóvenes que ingresan al campo laboral. 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”. Bitar (2020) exterioriza 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.

Barreto & Izquierdo (2017) recomiendan 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, resolución de conflictos, iniciativa, etc. Los nuevos profesionales deben poseer una amplia gama de competencias, duras y blandas, así como la habilidad de integrarlas.

El problema que enfrentan las IES es la elaboración de un currículo que prepare a los profesionales para desarrollar las competencias blandas. Gómez Gamero (2017) manifiesta que el reto es la preparación de 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. Espinoza y Gallegos (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 habitual.

Usando como base la literatura consultada, se ha reconocido la importancia de formar profesionales que desarrollen habilidades transversales para su desempeño laboral, por lo tanto, la investigación se efectuó para identificar, describir y determinar cuáles son las habilidades blandas de mayor demanda en los egresados de Administración de Empresas, y en Marketing y Publicidad. El problema científico que se elaboró para llevar a cabo la investigación fue: *¿Cuáles son las competencias de mayor demanda en las*

*carreras de Administración de Empresas, y en Marketing y Publicidad?* 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 competencias blandas el logro de su éxito profesional en sus funciones laborales.

## Método

Para llevar a cabo la investigación se elaboró un planteamiento del problema y se efectuó una revisión de la literatura e investigaciones relacionadas con el tema. Se elaboró el objetivo general y cuatro objetivos específicos, y se diseñó la investigación con un enfoque cuantitativo de corte transversal y descriptiva ya que se describen 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, el análisis se realizó utilizando técnicas y herramientas estadísticas. Para la recolección de datos se construyó un instrumento, validado por expertos en la materia. 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 importancia de las habilidades blandas en la formación universitaria y se espera que con los resultados obtenidos los diseños curriculares sean mejorados para que los graduados en las carreras de Administración de Empresas, y en Marketing y Publicidad logren el éxito profesional.

Las competencias que integran el cuestionario son el resultado de una revisión del estado de arte en donde se tomaron en cuenta los siguientes elementos: competencias esenciales para el desarrollo profesional; estudios previos relacionados con el tema; análisis de ofertas de trabajos; y requisitos primordiales de las empresas. La población del estudio estuvo compuesta por egresados en las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad y la información del estudio fue recopilada de manera independiente a través de una encuesta en donde participaron treinta y tres (33) empresas. La primera parte del cuestionario contiene información demográfica correspondiente a las personas que respondieron la encuesta. En la segunda parte se encontraban las indicaciones para valorar el nivel de importancia de las competencias para las empresas y el nivel demostrado por los egresados de ambas carreras; 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 (escala Likert)*

Importancia para la empresa					<b>Organización y Planificación</b>	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.					

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 (Tabla 2).

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

	<b>N</b>	<b>%</b>
Válidos	33	100.00
Excluidos	0	0
Total	33	100.00

La Tabla 3 refleja que el coeficiente de Cronbach fue 0.961, lo cual es representativo a una fiabilidad elevada y satisfactoria.

**Tabla 3***Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. De elementos</b>
0.961	33

Los resultados del estudio cuantitativo se analizaron a través de la estadística descriptiva, se elaboraron tablas, gráficos y promedios para encontrar patrones y tendencias por cada competencia estudiada. El procesamiento de datos brindo una perspectiva acerca del problema fundamental del estudio, así como respuestas a las preguntas de investigación. Se utilizó el software estadístico SPSS y Excel para tabular los datos, analizarlos e interpretarlos.

## Resultados

La recolección de datos permitió identificar las competencias de mayor importancia en los egresados de ambas carreras, así como reconocer debilidades y aspectos a fortalecer en 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 otorgó 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 *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. El 64% de los participantes representan el género femenino y el 36% el género masculino. De acuerdo a los resultados obtenidos 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.

### Competencias de la investigación

*Organización y Planificación* son competencias importantes en el desarrollo profesional de los administradores y mercadólogos-publicistas. La Tabla 4 refleja los resultados mínimos y máximos otorgado por la empresa y el nivel demostrado por los empleados. Los cinco criterios seleccionados reflejan una mínima diferencia entre el resultado otorgado por la empresa y el nivel demostrado por los empleados. Se aprecia una consistencia positiva en esta competencia ya que los egresados se encuentran por encima del valor mínimo del nivel de importancia otorgado por la empresa.

**Tabla 3**

*Organización y planificación*

Crterios	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

*Liderazgo:* Núñez, Bravo, Cruz & Hinostroza (2018) expresan que un gerente debe poseer una actitud proactiva que influye en las personas de manera positiva. Se eligieron seis criterios para estudiar esta competencia: Lidera el desarrollo y puesta en marcha de los planes (75%); Anticipa riesgos y oportunidades y gestiona oportunamente los problemas que surgen (96.9%); Asume los objetivos orientando sus actuaciones hacia el logro (75%); Detecta necesidades para la realización de tareas (93.9%); Dirige personas y recursos con propiedad y asertividad (97%); Motiva e involucra al equipo hacia el logro de los objetivos (97%). Al analizar los resultados, se aprecia una regularidad positiva, ya que los resultados del nivel demostrado por los egresados, están por encima del valor mínimo esperado por el empleador.

*Comunicación:* Para determinar la importancia de la competencia comunicación se establecieron los siguientes criterios: Expone información de forma clara (84.8%); Utiliza los canales adecuados para la comunicación y comparte conocimientos (90.9%); Selecciona y organiza información de una manera adecuada (97%); Sus mensajes son concretos y pertinentes (78.8%); Utiliza mecanismos de confirmación para asegurar que ha sido entendido (93.3). Solamente dos de los criterios señalados obtuvieron una puntuación menor de lo esperado por las empresas. Estos resultados reflejan una incidencia positiva, ya que superan el valor mínimo esperado por el empleador.

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 tres de los seis criterios se observa que el empleado supera las expectativas del empleador: Trabaja de forma colaborativa y cooperativa (97%); Respeta y es tolerante con las ideas de otros, así como muestra empatía (90.9%); Formula preguntas para asegurar la comprensión del proyecto (93.9). Sin embargo, se debe considerar estrategias de enseñanza-aprendizaje para lograr un mejor dominio en los siguientes criterios: Saber escuchar y permitir hablar sin interrumpir (75.8%); Se esfuerza por entender el punto de vista del otro (78.8%); y Utiliza el diálogo y la negociación para resolver problemas (75.8%).

La *creatividad y la innovación* permiten analizar diversas situaciones para buscar la mejor alternativa de acción en la toma de decisiones, desarrollar ideas novedosas, así como mejoras en los procesos, sistemas, estructuras o métodos (Schnarch, 2020). Se establecieron cinco 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 (72.7%). Este resultado indica que se debe considerar más esta competencia de manera transversal en los planes de estudio para fortalecerla.

La *capacidad de aprendizaje y la gestión del conocimiento* son competencias que fortalecen el intercambio de información, y la experiencia dentro de una organización. 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 cinco 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.

*Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)*, con los avances de la tecnología los profesionales deben desempeñar su trabajo utilizando las TIC, por lo que estas vienen a ser un complemento ideal que fomentan el desarrollo de un aprendizaje autónomo. En la Tabla 5 se observa que los empleados superaron las expectativas de los empleadores.

**Tabla 4**  
*Uso de las tecnologías de la información y comunicación*

Criterios	Código	MB+B+ M	A+M A	A+M A
			Empresa	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

La competencia de *idioma extranjero* se dividió en cuatro criterios: Lee y comprende la información contenida en otro idioma (84.8%); Entiende textos en otro idioma (84.8%); Escribe y se expresa oralmente en otro idioma (78.8%); y Comunica e interacciona con otras personas en otro idioma (81.8%). El nivel demostrado por los egresados fue menor en comparación con la puntuación otorgada por las empresas.

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 decisiones, relacionadas con las metas organizacionales (Ramírez, 2022; Hill et al, 2009). Para esta competencia se tomaron en cuenta seis criterios: Analiza variables para identificar consecuencias; Evalúa distintas alternativas antes de tomar una decisión; Es asertivo al justificar la decisión tomada; Utiliza la experiencia pasada para tomar futuras decisiones; Toma en cuenta la necesidad integral del equipo; Utiliza el conocimiento de su entorno para tomar decisiones. Todos los criterios recibieron una puntuación de 97 superando el rango de puntuación (87.9 - 90.9) otorgada por las empresas.

El *compromiso ético y social* es una actitud y habilidad que implica solidarizarse con las necesidades y objetivos de otros. Se seleccionaron cinco criterios para el estudio de esta competencia: Demuestra compromiso ético y profesional (90.9%); Valora y respeta la diversidad (78.8%); Demuestra compromiso con la conservación del medio ambiente (97%); Demuestra responsabilidad social y ciudadana 81.8%); Actúa con justicia y equidad humana antes los conflictos organizacionales (84.8%). El único criterio que está por encima de las expectativas de las empresas, es el criterio: Demuestra compromiso con la conservación del medio ambiente.

El *control emocional* es la capacidad para manejar emociones de forma apropiada, al asimilarlas en el pensamiento nos ayudan a comprender y razonar emociones propias y ajenas. De los seis criterios escogidos, en cuatro de ellos las puntuaciones obtenidas fueron iguales o mayores de las expectativas esperadas por las empresas: Maneja el estrés (97%); Detecta los síntomas del estrés y toma medidas para manejarlos (90.9%); Enfoca las emociones hacia lo positivo (97%); y Tolerancia la frustración y la adversidad (93.9%); En general, 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.

La *actitud emprendedora* es esencial para el desarrollo profesional y social, ya que impulsa el desarrollo económico de la sociedad. Una persona emprendedora puede identificar oportunidades y organizar los recursos necesarios hasta alcanzar sus objetivos. Se escogieron seis criterios para estudiar esta competencia: Detecta nuevas oportunidades (81.8%); Tiene iniciativa y confía en sí mismo (97%); Esta comprometido

con la identidad y el desarrollo profesional (78.8%); Localiza los recursos disponibles y necesarios para ejecutar un proyecto (78.8%); Busca la mejora continua (97%); Asume nuevos retos con optimismo (97%); En los resultados se aprecia que en cuatro de los seis criterios el nivel demostrado por los empleados está por encima de la puntuación otorgada por empresa (78.9-87.9), lo cual nos indica que los empleados están superando las expectativas del empleador.

*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). Seis criterios se seleccionaron para esta competencia: Tolera el cambio y la incertidumbre (93.9%); Aplica nuevos conocimientos a la práctica diaria de sus labores (72.7%); Se adapta con facilidad a los cambios (72.7%); Aprende nuevas formas de trabajar (97%); y Está disponible para asumir nuevas tareas o actividades (84.8%); Tres de ellos obtuvieron una puntuación por encima de lo esperado y los otros tres no superaron las expectativas de las empresas.

La *motivación* se relaciona con la conducta humana y se basa en el comportamiento, acciones y necesidades que generan la energía necesaria para incentivar al individuo a lograr su meta. (Chiavenato, 2018). Para el estudio de esta competencia se eligieron seis criterios: Motivado para el desarrollo individual o de logro (84.8%); Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo (84.8%); Genera un efecto positivo en la organización (75.8%); Demuestra un compromiso por realizar las actividades con la calidad y precisión (84.8%); y Es proactivo y diligente(81.8%) 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.

Hernández-Sampieri y Torres (2018) manifiestan que la *investigación* implica adquirir conocimientos y competencias, resolver problemas, innovar, mejorar procesos, diseñar soluciones y hasta evaluar si se ha hecho algo correctamente. Los criterios para evaluar esta competencia fueron los siguientes: Detecta necesidades y delimita problemas (93.9%); Diseña y maneja técnicas de recopilación de datos (87.9%); Examina e interpreta la información (97. %); y Elabora un informe de investigación (93.9%); De los cuatro criterios escogidos tres de ellos superaron las expectativas del empleador.

Medina y Caro, (2021) indican que la *orientación al cliente* es una característica propia en los empleados de las organizaciones, además es un factor de excelencia, ya que refleja una actitud positiva al satisfacer la demanda de los clientes. Para medir esta competencia se utilizaron seis criterios; Responde con prontitud las demandas de los clientes (78.8%); Resuelve quejas y sugerencias (97%); Orienta su trabajo a satisfacer las necesidades de los clientes (87.9%); Identifica necesidades y expectativas de los clientes (81.87%); Presta atención a los clientes y sus necesidades (97%); Establece y mantiene relaciones de respeto y confianza con los clientes (97%). 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 por las empresas.

La capacidad *autocrítica* posee 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 y una actitud positiva para generar una reflexión acción (Rodríguez Gómez P., & Rodríguez Gómez, J., 2022). Para analizar esta competencia se seleccionaron

seis criterios: Reconoce sus limitaciones; Acepta responsabilidad ante los fallos y pide disculpas; Afronta la retroalimentación con actitud abierta y afán de superación; Acepta con sencillez la opinión de los demás con una actitud positiva; Adopta una actitud constructiva ante los errores; Los resultados obtenidos del nivel logrado por los empleados supera las expectativas de las empresas logrando un 97% en todos los criterios.

Chiavenato (2018) define la *capacidad de negociación* como el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen diferencias. Se consideraron los siguientes criterios: Se prepara con anticipación en el tema a negociar (72.7%); Investiga sobre los puntos más relevantes a negociar (69.7%); Es cordial y comunicativo durante la negociación (78,8%); Escucha con atención y respeto al otro negociador (81.8%); Explica su punto de vista de una manera cordial y asertiva (97%); De los criterios establecidos solamente uno supero las expectativas del empleador.

La capacidad de *visión de la organización* permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas organizacionales. Chiavenato (2018) indica que es un estado futuro de donde se desea que llegue la organización. Para determinar la importancia de esta competencia, se eligieron cinco criterios: Identifica la contribución cada área a la cadena de valor organizacional (90.9%); Puede describir las funciones de otras áreas y/o departamentos (97%); Reconoce que sus decisiones pueden afectar a otras áreas (72.7%); Distingue los procesos que inciden en otras áreas y/o departamentos (97%); Respeta las funciones asignadas a otras áreas (75.8%). El nivel demostrado por los egresados supera las expectativas del empleador en tres de los criterios, los dos criterios restantes superan la puntuación mínima de lo otorgado por las empresas. Por lo que se puede concluir que esta competencia tiene una incidencia positiva en el desarrollo profesional de los egresados.

### **Perfil Global**

La Tabla 6 representa el perfil global de las competencias seleccionadas de acuerdo al nivel demostrado por los egresados de las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad. En la primera columna se encuentran los números de cada competencia; la segunda columna describe la competencia; la tercera representa las siglas de las competencias; la cuarta columna indica el valor mínimo otorgado por las empresas a las competencias; la quinta columna representa los resultados positivos, en donde a partir de ese número el 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 cien por ciento.

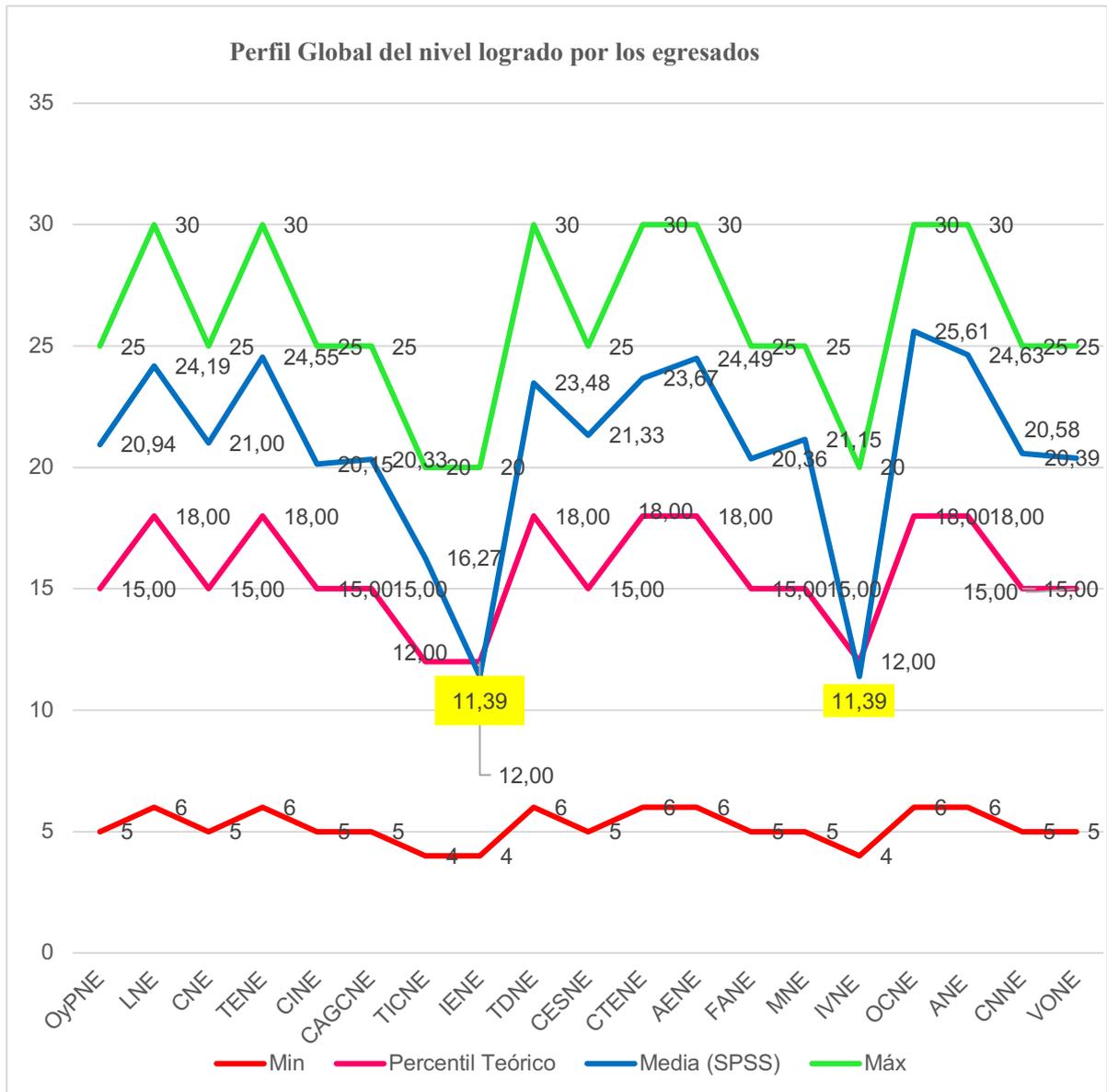
**Tabla 5**  
*Perfil Global del Nivel demostrado por los empleados*

No	Competencia	Competencia abreviada	Min	Percentil Teórico	Mediana (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	21.00	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 1 se encuentran graficados el perfil global de las competencias del nivel demostrado por 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 representa el escenario ideal para una determinada competencia. Asimismo, en la Tabla 6 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 IES 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 1**  
Perfil global del nivel demostrado por los empleados



## Discusión y Conclusiones

La sociedad moderna requiere de una educación superior que debe integrar en los diseños curriculares habilidades blandas de manera transversal para un mejor desempeño laboral de los egresados. La presente investigación se centró en describir y analizar las habilidades blandas que contribuyen al desempeño de los trabajadores, con

el fin de efectuar los cambios necesarios en los diseños curriculares de las carreras de Administración de Empresas y en Marketing y Publicidad. Los datos recopilados en la investigación demostraron que los resultados del nivel logrado por los egresados están por encima del valor mínimo esperado por el empleador y en su mayoría superan 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 en ambas carreras. 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 para tomar en cuenta en futuros diseños curriculares.

1. *Organización y Planificación.* La competencia fue dividida en cinco criterios dos de ellos obtuvieron una puntuación menor a lo 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, y en Marketing y Publicidad se debe 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. Además, para que el estudiante pueda discernir lo que es importante en las prioridades se sugiere que en las asignaturas sellos, como en las asignaturas básicas y profesionalizantes los estudiantes conozcan y desarrollen matrices de priorización para que sean efectivos en el cumplimiento de actividades.
2. *Liderazgo.* De acuerdo al perfil global se aprecia una incidencia positiva en el nivel logrado por los egresados en esta competencia, lo cual indica que se está trabajando de una manera efectiva esta competencia en los diseños curriculares.
3. *Comunicación.* Esta competencia está tomando gran importancia en las empresas. Los resultados del perfil global nos indica una regularidad positiva en el desarrollo de esta competencia. Sin embargo, dos criterios no lograron la media esperada, para superar esta brecha deben llevarse a cabo talleres para que el egresado desarrolle confianza y seguridad al exponer sus ideas de una manera clara y concisa a la audiencia.
4. *Trabajo en equipo.* El perfil global de esta competencia indica que el nivel demostrado por los egresados tiene una incidencia positiva en el desarrollo de esta competencia. No obstante, tres de los criterios seleccionados obtuvieron una puntuación menor del nivel de importancia otorgado por las empresas. Para la mejora de estos criterios se recomienda que los egresados reciban capacitaciones que les ayuden a mejorar sus habilidades en saber escuchar, comprender el punto de vista del otro y utilizar el diálogo para la resolución de problemas.
5. *Creatividad e innovación.* Esta habilidad blanda permite que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno organización, en cuatro de los criterios seleccionados los egresados superaron las expectativas del empleador.
6. *Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento.* Los egresados superaron las expectativas de las empresas en cuatro de los criterios seleccionados. Se recomienda que para mejorar los criterios: estar alerta a los nuevos conocimientos y apropiarse de la información se debe hacer uso de simuladores de negocios y estudios de casos para que identifiquen los riesgos y ofrezcan diversos planes de acción para la mejora organizacional.

7. *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.
8. *Idioma extranjero.* Los egresados no demostraron el nivel esperado por los empleadores, aunque si superaron la frontera mínima de puntuación otorgada por las empresas. Se recomienda revisar los planes de estudios para incluir estrategias que motiven a los estudiantes aprender un segundo idioma, entre estas tenemos: club de conversación, ferias internacionales para exponer en otro idioma, ensayo escritos en inglés, campañas de concientización.
9. *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.
10. *Compromiso ético y social.* Los resultados obtenidos en el perfil global de la competencia indica una regularidad positiva en cuanto a lo esperado por las empresas y el nivel logrado por los egresados. Para asegurar un mayor dominio en esta competencia se recomienda conducir actividades de responsabilidad social con el fin de incentivar buenas prácticas u acciones para despertar el interés en el compromiso ético y social.
11. *Control emocional.* Los egresados superaron cuatro de los criterios las perspectivas del empleador, lo cual se demuestra en los resultados del perfil global de esta competencia. En dos de los criterios en donde no lograron la media esperada, pero si lograron la valoración mínima, se sugiere propiciar seminarios sobre control emocional, espacios de relajamiento, y actividades deportivas para el desarrollo de relaciones humanas.
12. *Actitud emprendedora:* Para observar esta competencia se seleccionaron seis criterios; en dos de los criterios se obtuvo una puntuación menor a lo esperado, aun así, el perfil global demuestra una incidencia positiva en el desarrollo de esta competencia por los egresados en ambas carreras.
13. *Flexibilidad / Adaptabilidad.* Existe una diferencia mínima en dos de los criterios seleccionados para esta habilidad, por lo que se sugiere incluir en los planes curriculares el uso de simuladores de negocios para aplicar conocimientos adquiridos y experimentar situaciones corporativas en donde los estudiantes puedan brindar soluciones pertinentes a situaciones organizacionales que se les presente.
14. *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 esta competencia de una manera efectiva en los diseños curriculares.
15. *Investigación.* Se seleccionaron cuatro criterios para estudiar esta habilidad en los egresados, tres de ellos superaron las expectativas del empleador, el criterio donde la puntuación fue menor a lo esperado fue el diseño y manejo de técnicas de recopilación de datos, por lo que se recomienda incluir prácticas en el manejo de software estadísticos para la recopilación de datos como SPSS, AcaStat, MaXStat, Minitab, Stata.
16. *Orientación al cliente.* El perfil global indica una regularidad positiva en los resultados de esta competencia: Se sugiere que para mejorar la resolución de demandas de los clientes e identificar las necesidades y expectativas de estos, se debe implementar en los planes de estudio estrategias de enseñanza-aprendizaje como: Juegos de roles, plenarios y seminarios de técnicas de atención al cliente.

17. *Autocrítica*. Los resultados obtenidos en esta habilidad demostraron que los egresados superaron en todos los aspectos las expectativas de los empleadores.
18. *Capacidad de negociación*. 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 el uso de simuladores de negocios, estudios de casos, juego de roles y seminarios de negociación.
19. *Visión de la organización*. El perfil global señala una regularidad positiva en esta competencia, aunque se debe mejorar la puntuación en el criterio de identificación de la contribución de cada área y respetar 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”, 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, se determinó que las competencias de mayor demanda que requieren los empleadores en las carreras de administración de Empresas y Marketing y Publicidad son: Liderazgo, Orientación al cliente, Comunicación, Organización y planificación, Trabajo en equipo, Capacidad de negociación

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.

Seguidamente, 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. Las competencias con mayor debilidad: Idioma extranjero e investigación. La oportunidad 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.

Todo estudio de investigación posee limitaciones que consisten en aspectos que no se estudiaron por diversas razones. Las limitaciones encontradas en el estudio fueron:

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 IES en Managua.
2. *Respuestas confiables con objetividad en el cuestionario*, 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.

De acuerdo a Vásquez (2022) las competencias laborales de desempeño influyen en la empleabilidad, así como la formación académica profesional 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 IES, expertos en diseños curriculares y docentes. Es un proceso institucional y 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

- Aguinaga Vásquez, S. J., & Sánchez Tarrillo, S. J. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare et Comunicare*, 8(2), 78-87. <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.47>
- Almerich, G., Díaz-García, I., Cebrián-Cifuentes, S., & Suárez-Rodríguez, J. M. (2018). Estructura dimensional de las competencias del siglo XXI en alumnado universitario de educación. *Relieve*, 24(1), 1-21.
- 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*. Diálogo Interamericano.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). La importancia de las habilidades blandas para las PYMES. [Blog]. *Conexión INTAL*. <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 coac ing en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de trujillo año 2016*. [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego, Perú].
- 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*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>

- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Hill, C. Jones, G., Pérez, Y., Soto, G., & Martínez, N. (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). 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.
- 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. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- 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*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú].
- Rodríguez Gómez , P. J. ., & Rodríguez Gómez , J. A. . (2022). Retos para la gestión de la universidad actual. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(42), 137–145. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss42.2022pp137-145>
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91. [Competencias laborales y la formación universitaria - ProQuest](#)
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones, Universidad ECOTEC.
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor).
- Vásquez Nassi, G. E. (2022). Competencias laborales y empleabilidad de estudiantes en administración–UNAC. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/6208>