

Parte **II**

**El modelo educativo como eje de la gestión
en la educación superior**

Capítulo 7

La gestión en la educación superior y las habilidades blandas del siglo XXI

Verónica Alcalá Sevillano

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000442>



Resumen

En este ensayo se busca identificar los principales hallazgos teóricos y empíricos relacionados con las habilidades que necesita el egresado de educación superior del siglo XXI, qué habilidades requieren las empresas y cómo la gestión (educativa, universitaria) puede favorecer el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de educación superior.

Se realizó una revisión documental con enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando diferentes bases de datos científicas. Para el análisis se tomaron en cuenta artículos tanto en español como en inglés publicados en México y otros países, del periodo 2001 al 2024. Se obtuvieron 85 documentos, de los cuales se seleccionaron 25; estos se organizaron de la siguiente manera: a) Habilidades que necesita el egresado de educación superior del siglo XXI, b) Cuáles son las habilidades que requieren las empresas y d) Cómo la gestión universitaria favorece el desarrollo de habilidades blandas en egresados de educación superior.

Los resultados evidencian que las habilidades que desarrollan los egresados de educación superior son distintas a las solicitadas por los empleadores (gerentes y directivos), por lo que se requiere de procesos de gestión en las instituciones de educación superior que favorezcan el desarrollo de dichas habilidades.

Abstract

This essay seeks to identify the main theoretical and empirical findings related to the skills needed by the 21st century higher education graduate, what skills companies require and how management (educational, university) can favor the development of soft skills in students. higher education students.

A documentary review was carried out with a qualitative and descriptive approach, using different scientific databases. For the analysis, articles

in both Spanish and English published in Mexico and other countries, from the period 2001 to 2024, were taken into account. 85 documents were obtained, of which 25 were selected, these were organized as follows: a) Skills needed by the 21st century higher education graduate, b) What skills are required by companies and d) How university management favors the development of soft skills in higher education graduates.

The results show that the skills developed by higher education graduates are different from those requested by employers (managers and directors), which is why management processes are required in higher education institutions that favor the development of these skills.

Introducción

En la actualidad, las habilidades blandas son más valoradas por las empresas; diferentes investigaciones concluyen que el 85 % del éxito laboral proviene de tener habilidades blandas. Por lo que la formación profesional debe fundamentarse no solo en el conocimiento, sino en el desarrollo de las habilidades blandas que exige el mercado laboral (Varona y Ramos, 2024).

En los últimos años, la inserción al mercado laboral en egresados universitarios se ha convertido en un asunto complejo caracterizado por exigencias mayores en el desempeño laboral; es decir, mayor competitividad (Oyarce et al., 2020). Las instituciones requieren de personal que pueda desenvolverse aportando ideas y soluciones en diferentes conflictos internos, hasta poder sobrellevar situaciones de incertidumbre (Velásquez et al., 2024).

¿Cuál es la problemática?

Según estudios internacionales, se afirma que en México algunos signos apuntan a unos niveles insuficientes de competencias, tanto transversales como de disciplinas específicas (OCDE, 2019). Otras investigaciones realizadas señalan que los egresados de educación superior presentan problemas de desocupación, mantienen condiciones inestables y de bajos ingresos (ANUIES, 2018).

¿Por qué es un problema? La situación actual de los egresados de educación superior en México es que muchos de ellos enfrentan difi-

cultades para encontrar empleo acorde con su nivel de educación. Esto se debe, en gran parte, a una discrepancia entre las habilidades que adquieren durante su formación y las demandadas por el mercado laboral. En Jalisco, el 60 % de los egresados se dedica a profesiones ajenas a lo que estudiaron (Ramírez, 2024).

Por lo anteriormente expuesto, la formación universitaria debe favorecer el desarrollo de las habilidades blandas que exige el mercado laboral y no solo basar su formación en el conocimiento (Varona y Ramos, 2024); es así que las instituciones de educación superior requieren fundamentar mecanismos de gestión que favorezcan el desarrollo de habilidades que les permitan a los egresados de educación superior mejores oportunidades de ingreso en el ámbito laboral.

Las dimensiones e indicadores de la gestión educativa podrían incorporarse en las instituciones de educación superior como manuales de procedimientos, para así contribuir a una mejor gestión de los recursos involucrados; así mismo, tomar las bases de los principios tanto de la gestión como de la gestión universitaria, lo anterior para hacer más eficiente y eficaz el logro de los objetivos propuestos relacionados con la mejora de oportunidades en la empleabilidad de sus egresados.

Antecedentes de las habilidades blandas

Las habilidades blandas fue un término creado en 1960 por el Ejército de Estados Unidos. Sin embargo, fue hasta el año de 1972 que se publicó un manual de entrenamiento donde se comenzó a utilizar formalmente el término “soft skill”. Desde ese entonces, las habilidades definen a las personas y su interacción con otras, como las habilidades de conocimiento. Hoy en día en todas las empresas buscan profesionales con habilidades blandas desarrolladas, porque son personas que han demostrado mayor éxito en el lugar de trabajo (ANAHUAC, 2022).

Definición y fines de las habilidades blandas

Para efectos de este trabajo, una habilidad es la capacidad de realizar tareas y resolver problemas, no limitado a elementos cognitivos (que im-

plican el uso de teoría y conceptos); también abarca aspectos funcionales (que implican habilidades técnicas), así como atributos interpersonales, por ejemplo; habilidades organizativas y valores éticos (Ananiadou y Claro, 2009).

En las instituciones de educación superior, las habilidades blandas se han convertido en herramientas para evaluar las capacidades de los graduados y la contribución al progreso de la sociedad (Tang, 2020). De ahí la importancia de integrar estas al plan de estudios de la educación superior, ya que influyen en el desarrollo de la personalidad, lo cual facilita la interacción en el ámbito profesional de los graduados universitarios; además, mejoran las oportunidades de empleo (Malik y Ahmad, 2020).

Es así como las habilidades blandas ayudan a los egresados a aprender y aplicar los conocimientos a situaciones de la vida real en el ámbito profesional, con lo cual logran trascender el entorno académico. (Abdullah-Al-Mamun, 2012).

La gestión como proceso en el desarrollo de habilidades blandas en las universidades

Desarrollar habilidades blandas en los egresados de educación superior requiere que la gestión favorezca la implementación de dichas habilidades en el plan de estudios en las instituciones de educación superior. La gestión beneficia por considerarse un “proceso de influencia consciente, sistemático y estable sobre los colectivos humanos, orientando a determinados objetivos; basado en el conocimiento y aplicación de principios, métodos y técnicas propios del sistema sobre el cual se influye” (Calleja, 2006, pág. 2). Por su parte, la gestión educativa ayuda, ya que es “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Botero, 2007, pág. 2).

Asimismo, la gestión universitaria fomenta las habilidades desde su proceso complejo, integrador y generador de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos, estilos gerenciales y supuestos epistemológicos e ideológicos. En ese sentido, la gestión universitaria garantiza un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la

organización para cumplir con los objetivos, vinculado a “liderar” procesos e innovación en contextos de constantes cambios, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión (Veliz, 2017).

Marco metodológico

Se realizó una revisión documental con enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando diferentes bases de datos científicas. Para el análisis se tomaron en cuenta artículos tanto en español como en idioma inglés publicados en México y en otros países, del periodo 2001 al 2024.

Derivado del análisis documental, se presentan los resultados destacando oportunidades y la importancia del tema mediante las siguientes categorías: a) habilidades blandas en el nivel superior (Tabla 1); b) habilidades blandas requeridas por empleadores; c) cómo la gestión universitaria favorece el desarrollo de habilidades blandas en egresados de educación superior.

Habilidades blandas: ¿dónde se adquieren y donde se desarrollan?

De acuerdo con Vargas et al. (2023), las habilidades blandas se pueden aprender o afianzar por medio de talleres enfocados en su desarrollo en un proceso de aprendizaje actitudinal. Siendo este un cambio y una oportunidad frente al entorno para que las universidades, a través de la articulación del currículo, fortalezcan las conductas asociadas a cada una de las habilidades.

Es así que las instituciones de educación superior deberán adoptar y evaluar procesos de enseñanza-aprendizaje que se articulen con la potencialización de las mismas. Los y las estudiantes tienen una enorme responsabilidad en la apropiación y desarrollo de dichas habilidades, debido a que la gran mayoría se desarrollan desde edades tempranas; y estos deberán reconocer el valor agregado que estas pueden generar a su currículo. (Fuentes et al., 2021).

Las habilidades que fomenta la educación superior en México, publicadas en la Ley General de Educación Superior (DOF, 2021), se enfocan en la formación del pensamiento crítico, el análisis, la reflexión, el diálogo, la comprensión, la argumentación, resolución de problemas, honestidad, integridad, justicia, igualdad, solidaridad, reciprocidad, habilidades digitales, uso responsable de la tecnología, habilidades socioemocionales, aprender a pensar, sentir, actuar, la lealtad, libertad, gratitud, desarrollo de una perspectiva global y diversa.

Para Gontero y Novella (2021), las habilidades que explican los mejores resultados en el mercado laboral con mayores ingresos y mayor probabilidad de empleo formal son: Las habilidades cognitivas como el aprendizaje, la alfabetización, la aritmética, el juicio, el razonamiento, el cálculo, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Para estos autores, las habilidades socioemocionales se asocian a la obtención de buenos resultados en los negocios de microemprendedores, la educación y el mercado laboral; dichas habilidades son intra o interpersonales, regulación emocional, perseverancia, autocontrol, confianza en sí mismo y en los demás, autoestima, resiliencia, empatía y tolerancia.

También Gontero y Novella (2021) afirman que las habilidades técnicas son más específicas de una determinada ocupación, son menos transferibles, como el uso de las tecnologías de la información, programas informáticos, operación de máquinas, la ingeniería y la medicina. Las diferencias señaladas se realizan con el fin de análisis; derivado de este, se observa que todas las habilidades se complementan unas con las otras; a medida que las economías se desarrollan y diversifican, aumenta más la demanda de habilidades cognitivas de nivel superior. Por otra parte, las habilidades blandas que se pueden desarrollar al egresar de la universidad y las habilidades que se adquieren durante la formación (Varona y Ramos, 2024) se muestran en la tabla número uno.

Tabla 1*Habilidades blandas*

Habilidades desarrolladas al egresar de la universidad.	Habilidades que se adquieren durante la formación.	Habilidades que requieren las empresas.
Autoconfianza Toma de decisiones El liderazgo	Creatividad La empatía Los valores Trabajar bajo presión Trabajo en equipo Nuevas ideas y soluciones Coordinar actividades Pensamiento analítico Manejo del tiempo Redacción Negociación Hablar en público	Trabajo en equipo, integridad, diversidad cultural, interacción ascendente y descendente, deseo de desarrollo, manejo del idioma inglés, liderazgo, comunicación (oral, escrita, simbólica, corporal), creatividad, proactiva (o), manejo de tecnologías, trabajar bajo presión, trabajo multitarea y multinivel, tomar de decisiones, mentalidad internacional. Lo anterior también se denomina: Habilidades duras (hard skills) Habilidades blandas (soft skills) Habilidades digitales (digital skills)

Fuente: Elaboración propia fuentes: De Vries, (2017); Marum y Rosario (2001); Telos (2023); Varona y Ramos (2024).

La revisión de la bibliografía afirma que las habilidades blandas se consideran un eje fundamental en el proceso de empleabilidad, puesto que inciden en él; asimismo, mejoran el perfil; además, el mercado laboral observa y exige la presencia de estas en sus profesionales (Fuentes et al., 2021; Núñez, 2022; Vargas et al., 2023), y coincide con (Caballo et al., 2022), quienes afirman que los estudiantes de educación superior con mayor probabilidad de encontrar empleo son quienes cuentan con habilidades blandas. Según Fuentes et al. (2021), la evaluación de habilidades en educación superior arroja los déficits, con lo cual se pueden generar

estrategias para potenciarlas; sin embargo, según Ananiadou y Claro (2009), no existen políticas claras de evaluación formativa o sumativa para estas habilidades. Derivado del análisis bibliográfico, se encontró con discordancia entre las habilidades que prevalecen y las habilidades con mayor probabilidad de encontrar empleo en las y los egresados de educación superior, lo cual se puede apreciar en la (Tabla 2).

Según Van Laar et al. (2020), las instituciones de educación superior necesitan dotar a los y las estudiantes de habilidades que satisfagan las demandas de la fuerza laboral y los empleadores; por su parte, son responsables de consolidar las habilidades de sus empleados. Para Oyarce et al. (2020), la empleabilidad se enfoca en la persona y su aprendizaje.

Tabla 2

Comparativo de habilidades blandas

Habilidades que prevalecen en egresados de educación superior	Habilidades que con mayor probabilidad de encontrar empleo.
Escucha, presentación, autoconfianza, influencia, liderazgo, apoyo, iniciativa, organización y trabajo equipo.	<p>Investigación, emprendimiento, trabajo autónomo, adaptación a nuevas situaciones, y el dominio de la motivación alto.</p> <p>Habilidades STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)</p> <p>Habilidades TIC (capacidad de resolver problemas de información, comunicación, legales, sociales y éticos en ambiente digital)</p> <p>De codificación, adopción, operación y mantener tecnologías.</p> <p>Negocios, creatividad, sociales, destreza manual (no automatizable).</p>

Fuente: Elaboración propia. Fuente (ILO, 2017; Fuentes et al., 2021; Caballo et al., 2022).

Habilidades blandas requeridas por los empleadores

Derivado del análisis, los empleadores que ocupan cargos de nivel directivo y nivel gerencial coinciden en que la competencia transversal de mayor importancia en las organizaciones es la personal, la cual es identificada como la capacidad para reconocerse a sí mismo y a otros a favor de construir una comunidad sana. Esta habilidad está conformada por once ítems: automotivación, actitud positiva, creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor, responsabilidad, conocimiento y confianza en sí mismo, inteligencia emocional, presentación personal, reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, trabajo en contexto internacional, relaciones públicas (Vallejo y Aguilar, 2019). En concordancia con (Caballo et al., 2022), las habilidades del emprendimiento, trabajo autónomo y motivación, como más probables para encontrar empleo.

Según Canepa y Aspauza (2020), si complementas las competencias de tu especialidad con habilidades socioemocionales, sin duda serás más atractivo para las empresas. Así mismo, afirman que los gerentes generales en todo el mundo perciben que las habilidades blandas como la creatividad y la inteligencia emocional son las más difíciles de encontrar.

En esa misma línea para Varona y Ramos (2024). Las habilidades más solicitadas por las empresas giran en torno al trabajo en equipo, comunicación asertiva e iniciativa.

Tabla 3*Principales resultados de la revisión documental*

Hallazgos	Autores.
<p>Desempleo 8.7% logro inserción laboral 6.5% de los egresados universitarios.</p> <p>Las instituciones deben poner énfasis en tener una mejor gestión institucional para incentivar el desarrollo de habilidades laborales en los estudiantes.</p>	Zapata, 2024
<p>Las competencias, autoconfianza, la toma de decisiones y el liderazgo se desarrollan al egresar de la Universidad. La creatividad, la empatía y los valores se adquieren durante la formación. Las competencias más solicitadas por las empresas son: trabajo en equipo, comunicación asertiva e iniciativa.</p> <p>Para los programas académicos las competencias más relevantes son liderazgo, trabajo en equipo e iniciativa.</p> <p>Se concluye que la poca articulación entre la universidad y el sector productivo afecta la formación de competencias laborales blandas.</p>	Varona y Ramos, 2024
<p>La conclusión es que las habilidades blandas se relacionan significativamente con la inserción laboral.</p>	Velásquez et al., 2024

Fuente: elaboración propia con base en Zapata, 2024; Varona y Ramos, 2024; Velásquez et al., 2024.

El proceso de gestión como apoyo en la mejora del desarrollo de habilidades blandas en educación superior

El desarrollo de habilidades blandas en las instituciones de educación superior requiere de la gestión, entendiéndola para tal efecto como el conjunto de acciones cuya finalidad es lograr un objetivo de manera eficiente, maximizando los recursos que se tienen. De ese modo, la gestión es un término utilizado en las organizaciones en el ámbito empresarial;

debido a los beneficios producidos en este campo, se aplica en otras áreas, entre ellas la educativa (Pulido et al., 2023). Por su parte, (Jordan, 1999) menciona que “la gestión es dirigir los procesos de la acción humana en una organización, de forma tal que adopta decisiones orientadas al alcance de los objetivos” (p. 10).

Es así que el término gestión es un concepto antiguo y que actualmente se vincula con los procesos que se desarrollan en toda institución de educación superior. Su importancia radica en que no se concibe pensar en cambio, perfeccionamiento y transformación de los procesos universitarios sin que se piense en el término gestión. De ahí que hoy en día la gestión sea considerada como uno de los factores primarios para el mejoramiento y el desarrollo de las habilidades blandas en las instituciones de educación superior (Rosario et al. 2010).

La gestión educativa es considerada como un conjunto de acciones articuladas orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto educativo de una institución (Cejas, 2009). En este sentido, la gestión orientada al desarrollo de habilidades blandas se entiende como un proceso dinámico, constituido por acciones conscientes, sistémicas y planificadas, realizadas por un colectivo, bajo la conducción de un líder, que goza de un liderazgo en la toma de decisiones, con la finalidad de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el proyecto educativo.

El anexo número uno muestra las dimensiones de la gestión educativa, así como sus indicadores; dichas dimensiones permiten identificar tanto las acciones que se realizan como la manera en que estas se llevan a cabo dentro de las instituciones de educación superior (IES). En este contexto, la gestión universitaria desempeña un papel fundamental en el desarrollo de habilidades blandas, al orientarse a la operación y fortalecimiento de las funciones sustantivas de la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información, a fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la IES y la sociedad, en apego con el marco regulatorio vigente (Fuentes et al., 2003).

En la implementación del desarrollo de habilidades blandas, las citadas acciones de gestión en cada una de las IES deberán tomar en consideración las particularidades de cada centro universitario. Así, al tener una mejor gestión institucional, se podrá incentivar el desarrollo de las habilidades blandas más solicitadas por las empresas (Zapata, 2024).

Buenas prácticas en la gestión

Además, para poder establecer sinergia entre universidades, estudiantes y empresas, las instituciones de educación superior podrían implementar prácticas de gestión. De acuerdo con Sánchez y López (2013), una buena práctica de gestión en la universidad significa que:

Es eficiente: Consigue resultados positivos y constatables. Es transparente. Se somete a evaluación sistemática.

Es visible y duradera: Tiene reconocimiento público e institucional. Tiene repercusión y relevancia. Tiene proyección social e institucional. Tiene estabilidad.

Produce desarrollo: Es labor de un colectivo de personas dinamizado por agentes individuales.

Confluyen factores: individuales, grupales y organizativos/institucionales. Destacan: Factores individuales: habilidades sociales y ciertas aptitudes. Factores organizativos/institucionales: (a) Capacidades (visión, misión, prestigio, conocimiento de la estructura, capacidad para delegar); (b) Conductas proactivas (coherencia, lealtad, compromiso, disponibilidad, honestidad); (c) Características netamente organizativas: estabilidad equipos, estabilidad económica, autonomía, coordinación servicios, flexibilidad organizativa.

En definitiva, una buena práctica de gestión hace mejores a los que se mueven en torno a ella, involucra a un equipo, lo hace evolucionar y contribuye a su desarrollo.

Las prácticas de gestión identificadas como buenas son aquellas en las que se detecta un liderazgo distribuido, procesos colegiados de toma de decisiones, así como un equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo. Además, gozan del reconocimiento por parte de la comunidad en la que se desarrollan e impactan en la misma mediante la optimización de los servicios y elevando el grado de satisfacción de los usuarios. (Sánchez y López, 2013).

En la articulación de la educación con el mundo productivo, la formación de competencias laborales, todas las instituciones de educación ofrecerán una formación de competencias laborales generales y para ello establecerán los mecanismos óptimos para incorporarlas a sus planes de

estudios y prácticas pedagógicas de manera transversal, lo que quedará plasmado en sus respectivos proyectos educativos institucionales. Ministerio Nacional de Colombia (2003).

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación evidencian que las habilidades blandas se constituyen como un factor determinante para la inserción y permanencia de los egresados en el mercado laboral. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre las competencias desarrolladas en las instituciones de educación superior y las que son efectivamente demandadas por los empleadores.

En ese sentido, se identifica una insuficiencia en el desarrollo de habilidades como el trabajo en contextos internacionales, la multiculturalidad y la resolución de problemas digitales, competencias necesarias para responder a un mercado globalizado (Vallejo y Aguilar, 2019). Mientras que egresados destacan el liderazgo, la autoconfianza y la escucha, las empresas priorizan las relacionadas con el emprendimiento, la adaptabilidad, las áreas de STEM y TIC (Caballo et al., 2022).

Frente a esta problemática, la gestión universitaria se posiciona como un eje estratégico al favorecer el desarrollo de habilidades blandas mediante la articulación de las funciones sustantivas de la docencia, la investigación y la extensión, además de la adecuada administración de recursos humanos, financieros y materiales, como proceso sistémico, planificado hacia la formación integral del estudiantado (Fuentes et al., 2003).

En conclusión, la poca articulación entre la universidad y el sector productivo afecta la formación de competencias laborales blandas, lo que, a su vez, dificulta la vinculación laboral y la capacidad de dar respuesta a las necesidades y expectativas sociales (Varona y Ramos, 2024). Esta investigación da constancia de que las habilidades requeridas por las empresas difieren de las que poseen los egresados de educación superior; sin embargo, se logró evidenciar que estas pueden desarrollarse a través de procesos formativos adecuados en los que la gestión desempeña un papel esencial. De este modo, la gestión educativa y universitaria se conciben como herramientas estratégicas para el desarrollo de dichas habilidades.

Referencias bibliográficas

- Abdullah-Al-Mamun, M. (2012). The soft skills education for the vocational graduate: Value as work readiness skills. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 2(4), 326–338.
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). *Habilidades y competencias del siglo XXI para estudiantes del nuevo milenio en países de la OCDE* (Documentos de trabajo sobre educación de la OCDE, No. 41). OCDE.
- ANUIES. (2018). *Visión y acción 2030: Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. ANUIES.
- Botero Chica, C. A. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. *Revista Politécnica*, 3(5), 19–31.
- Caballo, B. R., Díaz, L. A., & Lázaro, S. M. (2022). Competencias sistémicas que predicen la empleabilidad en Educación Social. *Educación XX1*, 25(2), 201–221.
- Calleja, J. M. (2006). *Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas*. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.
- Canepa, P., & Aspauza, P. M. (2020). *El futuro del trabajo*. Conecta
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3).
- De Vries Meijer, W. (2017). *Competencias, competentes e... ¿incompetentes?* Los egresados de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Fuentes, G. H., Estrabao, A., & Macía, T. (2003). *La universidad y su gestión: Una mirada dialéctico-holística* [Monografía electrónica]. CeeS “Manuel F. Grant”, Universidad de Oriente.
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Téllez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49–60.
- Gontero, S., & Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Organización Internacional del Trabajo.
- International Labour Organization. (2017, 12 de mayo). *Skills and future of work: Challenges and issues*.

- Jordan, H. (1999). *Apuntes sobre el control de gestión* [Material de estudio]. La Habana, Cuba.
- Marúm Espinosa, E., & Rosario Muñoz, V. M. (2001). Tendencias de las profesiones del área económico-administrativa. *Perfiles Educativos*, 23(93), 44–58.
- Malik, A., & Ahmad, W. (2020). Antecedents of soft-skills in higher education institutions of Saudi Arabia study under COVID-19 pandemic. *Creative Education*, 11(7), 1152–1161.
- Nuñez, S. W. B. (2022). Competences and their impact on the employability of young university students. *Journal of Business Science*, 3(1), 94–109.
- OCDE. (2019). *El futuro de la educación superior en México: Estrategia de educación superior en México*. OCDE.
- Oyarce, R. R., Muñoz, C. R. H., Valderrama, N. L. M., & Valqui, P. C. (2020). Desarrollo de competencias personales y sociales para la inserción laboral de egresados universitarios. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 250–258.
- Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V. M., & Bravo Salvador, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: Sus dimensiones. Mendive. *Revista de Educación*, 21(1).
- Ramírez, M. (2004). El 60% de egresados en Jalisco se dedica a profesiones ajenas a lo que estudiaron. *El Occidental*.
- Rosario Muñoz, V. M., Marúm Espinosa, E., Barrera Bustillos, M. E., & Alvarado Nando, M. (2010). La gestión universitaria: Retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia*, 1(2).
- Sánchez Moreno, M., & López Yáñez, J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría Educativa*, 25(1), 125–148.
- Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22–27.
- Telefónica. (2023). *Telos (No. 121): El futuro del trabajo*. Fundación Telefónica.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills

- for workers: A systematic literature review. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019900176.
- Vargas Vera, M. A., Ruiz Villavicencio, G. E., & Garro-Aburto, L. L. (2023). Habilidades blandas para la empleabilidad en jóvenes de Educación Básica Alternativa. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(31), 2287–2294. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i31.662>
- Varona Albán, J. C., & Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios: Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 245–275.
- Velásquez, A. A., Gómez, J. A. Y., Claudio, B. M., & Ruiz, J. A. Z. (2024). Soft skills and the labor market insertion of students in the last cycles of administration at a university in northern Lima. *Perspectiva Austral*, 2, 29. <https://doi.org/10.56294/pa202421>
- Vallejo-Trujillo, S., & Aguilar, J. A. H. (2019). Preferencias de competencias transversales: Enfoque de la alta dirección. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 53–72.
- Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad* (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”.
- Zapata Tello, I. L. (2024). *Condiciones básicas de calidad y competencias de empleabilidad en los institutos de educación superior tecnológico público de Lambayeque–2023*.

