

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD EUROPEA EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS DE LOS ESTUDIANTES DEL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Juan Carlos AMÉZQUITA SALAZAR
Universidad Europea

Maicol OCHOA
Universidad Europea

Resumen: El modelo educativo de la Universidad Europea se fundamenta en seis pilares que buscan garantizar una formación integral, destacando la transdisciplinariedad como un eje clave para el desarrollo de competencias más allá de lo técnico. Este artículo analiza cómo dichos pilares contribuyen al desarrollo de habilidades blandas, esenciales en el ámbito profesional y personal de los estudiantes. De acuerdo con Pachauri y Yadav (2013) las habilidades blandas incluyen rasgos de personalidad, sociabilidad, fluidez lingüística y hábitos personales, que en combinación con las habilidades técnicas se convierten en un requisito para una profesión. Por lo anterior en este capítulo analizaremos de que manera la Universidad Europea busca fortalecer dichas habilidades en sus estudiantes, no sólo para fortalecer su perfil profesional, sino también temas relevantes como el nivel de empleabilidad.

Palabras clave: modelo educativo, liderazgo, habilidades blandas, empleabilidad.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, la formación universitaria no se limita únicamente a la adquisición de conocimientos técnicos y teóricos. La cuarta revolución industrial y el actual contexto de cambio han replanteado el mercado laboral. Hoy cobran gran importancia el crecimiento económico, la alta productividad y las tecnologías de información (Quizi, 2020).

Existe una creciente demanda por parte del mercado laboral y la sociedad en general de profesionales que posean un conjunto de habilidades transversales, conocidas como habilidades blandas o *soft skills*. Estas competencias, que abarcan tanto habilidades interpersonales como intrapersonales, complementan los conocimientos técnicos y permiten a los futuros profesionales enfrentar los desafíos de entornos laborales dinámicos y globalizados.

Consciente de esta demanda, la Universidad Europea ha desarrollado un modelo educativo innovador basado en seis pilares que integran las habilidades blandas de manera transversal en el micro currículo del grado en Administración y Dirección de Empresas para preparar a los estudiantes para un desempeño integral.

Este capítulo analiza la importancia de estas habilidades, su impacto en la empleabilidad y cómo el modelo educativo de la Universidad Europea fomenta su desarrollo, ofreciendo una visión holística que responde a las necesidades del mundo profesional contemporáneo. En primera instancia se realiza la revisión de literatura donde se analiza la importancia actual que tienen las habilidades blandas para las empresas, su definición y su importancia en el ámbito educativo. A continuación, se revisarán los elementos esenciales del modelo de aprendizaje de la Universidad Europea y como desde el plan de estudios del programa de Administración y Dirección de Empresas se generan asignaturas que brindan conocimientos, habilidades y competencias, con miras a fortalecer las habilidades blandas de los estudiantes.

II. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Analizar el impacto del modelo de aprendizaje de la Universidad Europea en el fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas.

2. Objetivos específicos

- Desarrollar una revisión de la literatura frente a la importancia de las habilidades blandas para las empresas en la actualidad.
- Analizar la importancia de las habilidades blandas en el contexto educativo y su impacto en la empleabilidad.
- Analizar la manera en que el plan de estudios del grado de Administración y Dirección de Empresas aporta al fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes.
- Revisar el impacto del modelo de aprendizaje de la Universidad Europea en la empleabilidad de los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas.

III. REVISIÓN DE LITERATURA

1. Importancia de las habilidades blandas en el contexto empresarial

Las habilidades blandas, también conocidas como competencias socioemocionales, han adquirido una gran relevancia en el entorno empresarial actual debido a su impacto en la productividad, la colaboración y la adaptabilidad organizacional. El Banco Interamericano de Desarrollo en un informe realizado por Busso et. al (2017) plantea que las competencias requeridas en la actualidad con la Cuarta Revolución Industrial, en donde convergen diversos tipos de tecnología y en todos los sectores, no solo son importantes los conocimientos duros, sino que también son altamente requeridas las habilidades blandas, relevantes para dar solución a todo tipo de problemáticas y crisis que se presentan en el día a día. Estas competencias plantean una relación indiscutible con la gestión de las emociones y la capacidad de relacionarse de manera efectiva con otros.

Mor (2024) explora la importancia de las habilidades blandas en el lugar de trabajo contemporáneo, analizando su papel en la mejora del desempeño individual y el éxito organizacional y como resultado logran evidenciar que las habilidades blandas interpersonales mejoran el rendimiento individual y organizacional, así mismo, son cruciales para un entorno laboral colaborativo y productivo. De lo anterior se puede evidenciar el impacto que este tipo de habilidades en la construcción de un mejor ambiente de trabajo.

Otros trabajos logran revisar el efecto positivo que las habilidades blandas de los trabajadores sobre el desempeño, por ejemplo, Shillie (2023) valida el impacto positivo en el desempeño de las habilidades

de comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo. Este estudio concluye que desarrollar las habilidades antes mencionadas es crucial para impulsar la eficiencia y la eficacia de los empleados en el ámbito de las Pymes. Por su parte Widakdo (2022) logra mostrar el efecto positivo que tienen las habilidades blandas en el desempeño organizacional, en este estudio media el liderazgo para el logro de estos resultados.

Como se puede observar no son pocos los estudios que muestran la importancia que tienen las habilidades blandas de las personas en facilitar que las organizaciones logren sus resultados, en un marco de una mayor productividad. Por ello, desarrollar estas habilidades en los estudiantes de la Universidad Europea es un reto con implicaciones en su desempeño profesional.

Por otro lado, para Kaushik y Sinsinwar (2024) las habilidades blandas son importantes para el desarrollo laboral, ya que contribuyen a la construcción de la excelencia laboral. El liderazgo, la resolución de conflictos, la empatía, el pensamiento crítico, la adaptabilidad, actitud positiva, la ética, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo entre otros, sin duda se han consolidado como factores críticos para el éxito organizacional, y en muchas ocasiones en habilidades indispensables donde se deben liderar equipos. Lo anterior ha llevado a que la mayoría de empleadores prefieran contratar, retener y promover a personas confiables, ingeniosas, éticas, con una comunicación eficaz, autodirigidas, dispuestas a trabajar y aprender (Wats y Wats, 2009).

2. ¿Qué son las habilidades blandas?

En realidad ¿qué entendemos por habilidades blandas?

Es importante tener claro el alcance de este concepto. Mucho se habla de este tema y ya vimos el impacto que tiene en el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, revisaremos algunas definiciones académicas para comprender el alcance del concepto.

Las personas adquieren sus habilidades con el tiempo y a través de procesos de entrenamiento o esfuerzos personales, usualmente se relacionan con temas de resultados o desempeño (Touloumakos, 2020). Las habilidades blandas se construyen a través del tiempo, no sólo en la universidad, sino también previamente, generalmente se construyen en un proceso gradual iniciando desde el hogar, la escuela y por último en la universidad (Gamero, 2019).

Es a través del tiempo que las personas adquieren sus habilidades, ya sean técnicas o blandas, no se adquieren de manera inmediata, se deben construir haciendo uso de espacios de aprendizaje y entrenamiento, involucrando claramente la voluntad del individuo en alcanzar

el resultado deseado. Quizás evaluar la adquisición de las habilidades técnicas comprende un reto más tangible, mientras que evaluar las habilidades blandas supone una situación más intangible, pues se aplican de una manera menos específica, tienen una acción más general en el día a día de las interacciones y las acciones del individuo.

Las habilidades blandas son habilidades que complementan de manera importante a las habilidades técnicas que una persona posee, no son excluyentes sino complementarias. Estas habilidades promueven la mejora de las interacciones, el desempeño y desarrollo profesional. De acuerdo con Pachauri y Yadav (2013) las habilidades blandas incluyen rasgos de personalidad, sociabilidad, fluidez lingüística y hábitos personales, que en combinación con las habilidades técnicas se convierten en un requisito para una profesión.

Matteson, Anderson y Boyden (2016), plantean que las habilidades blandas no son un conjunto finito de habilidades o capacidades. Son un conjunto amplio y diverso de habilidades sociales y de relacionamiento con las personas, atributos personales y habilidades de autogestión. Lo cual nos permite ver en realidad el alcance del concepto, que va más allá de las habilidades tradicionales más comunes como lo son el liderazgo, el trabajo en equipo, solución de conflictos, entre otras, que tienen que ver con la forma como nos relacionamos con otros, también está en el alcance las habilidades de autogestión, es decir, la gestión que las personas hacen de sí mismas, lo cual termina por fundamentar la importancia que realmente tiene este tema para las personas en el desempeño de su labor y en la construcción de su carrera profesional. A estas últimas las llamamos habilidades intrapersonales, entre las cuales podríamos mencionar como ejemplo: la adaptabilidad y autorregulación, entre otras.

Las habilidades blandas tienen diversas clasificaciones, no hay una aceptada universalmente, sin embargo, Toloumakos (2020) desarrolla una revisión de la literatura relacionada con las habilidades blandas y logra identificar los siguientes grupos o clasificación de estas:

- Las habilidades blandas relacionadas con cualidades, como lo son: adaptabilidad, flexibilidad, responsabilidad, cortesía, integridad, profesionalismo, eficacia, y valores como la fiabilidad y la ética laboral.

- Las habilidades que tienen que ver con la parte actitudinal o predisposición: la buena actitud, la disposición a aprender, aprender a aprender otras habilidades, el trabajo duro, el trabajo bajo presión o la incertidumbre.

- Las habilidades blandas relacionadas con la resolución de problemas: toma de decisiones, pensamiento analítico/habilidades de pensamiento, creatividad/innovación, manipulación del conocimiento, juicio crítico, solución de problemas.

— Las habilidades relacionadas con el liderazgo y la gestión, entre las cuales se mencionan: autoconocimiento, autogestión y liderazgo, entre otras.

— Habilidades del ámbito interpersonal, habilidades sociales y de trabajo en equipo, e interacciones interpersonales efectivas y productivas.

— Habilidades de comunicación, incluyendo elementos de negociación, resolución de conflictos, persuasión y diversidad.

— Habilidades relacionadas con el ámbito emocional: inteligencia emocional estética, apariencia profesional.

— Por último, otras habilidades de capacidad, como por ejemplo la capacidad para planificar y alcanzar objetivos.

Como se puede apreciar, las habilidades blandas en últimas, contienen habilidades tanto del ámbito interpersonal, intrapersonal que le permiten al sujeto desempeñar una mejor labor no sólo en el ámbito laboral, sino en todos los ámbitos en los cuales se desempeña como individuo. Teniendo claro el concepto de las habilidades blandas, entraremos a revisar su alcance en el ámbito educativo en el siguiente numeral.

3. Las habilidades blandas en el ámbito educativo

Como ya lo mencionamos, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socio emocionales, abarcan un amplio espectro de atributos personales y sociales que facilitan la interacción efectiva y el desempeño exitoso en diversos contextos (Cherres *et al.*, 2025). A diferencia de las habilidades duras, las habilidades blandas son transferibles y aplicables en múltiples situaciones lo que los convierte en un componente esencial para el desarrollo integral de los estudiantes universitarios (Sornoza *et al.*, 2025).

De acuerdo con Singer *et al.* (2009), las habilidades técnicas o duras son necesarias para el desarrollo de una profesión, por lo cual en la mayoría de los casos son el interés central de las universidades. Sin embargo, como lo venimos revisando, las habilidades blandas, tanto interpersonales como intrapersonales, son de gran relevancia para los estudiantes, pues, los preparan para enfrentar los diversos retos que enfrentarán en su realidad profesional en el futuro, estas se convierten en herramientas que les permiten a los estudiantes relacionarse mejor con los demás, autogestionarse de una manera mucho más efectiva, y lograr de una manera más adecuada los resultados en el ámbito profesional.

Una persona profesional joven, que no cuenta con las herramientas necesarias para atender o hacer frente a los diferentes retos que se le presentan en el ámbito profesional, más allá de los conocimientos duros o técnicos, pueden llegar a sentirse vulnerables o incapaces, en un me-

dio que continuamente les exige un ajuste constante a las condiciones imperantes (De la Fuente, 2012).

Más allá de ver el fortalecimiento de las habilidades blandas en el contexto laboral futuro de los estudiantes, la gestión y trabajo que hacen las instituciones educativas con los estudiantes en cuanto al desarrollo de estas habilidades, no sólo le facilitan herramientas para hacer frente con mayor éxito en su ámbito profesional, sino también durante su proceso de estudio, logrando de esta forma, generar resultados adecuados, y un proceso de aprendizaje más robusto. El trabajar con los estudiantes temas como el liderazgo, la autodisciplina, la gestión del tiempo, la autorregulación emocional, la resiliencia, entre otros sin duda alguna le va a facilitar mecanismos y herramientas para hacer frente a las diferentes situaciones que debe sortear durante todo su proceso educativo en la universidad.

Lo anterior es relevante entendiendo que cada vez más la sociedad exige que los estudiantes regresen de la universidad como profesionales integrales, con una serie de conocimientos y habilidades blandas que les permitan adaptarse y aportar de una manera importante al contexto en el cual van a desarrollar su labor profesional. No siempre se da esta situación. No siempre los estudiantes que egresan de la universidad como jóvenes profesionales logran cumplir con las necesidades de las empresas u organizaciones en cuanto a las habilidades blandas, de hecho, algunos autores plantean que hay diferencias entre las necesidades de las organizaciones y las habilidades con las que egresan los nuevos profesionales (Cuadra *et al.*, 2018; Fuentes *et al.*, 2021; González *et al.*, 2021).

A continuación, se revisarán algunas de las estrategias usadas por universidades para fortalecer las habilidades blandas en sus estudiantes. La primera que mencionaremos tiene que ver con el diseño de asignaturas que buscan el desarrollo de estas habilidades desde la transversalidad y la interdisciplinariedad, evidenciándose a través de la malla curricular como uno de los ejes principales (Espinoza, 2016). La integración de habilidades blandas en el currículo universitario no sólo mejora el rendimiento académico, sino que también aumenta la empleabilidad y el crecimiento profesional de los graduados.

En otros casos, se pueden implementar en estrategias como la integración disciplinar, buscando la formación integral de los estudiantes (Álvarez, 2004). Otra estrategia que las universidades o centros educativos también implementan, es la incorporación dentro del programa curricular de actividades prácticas y experienciales, que lleven a los estudiantes a vivir situaciones muy parecidas a condiciones reales.

Succi y Canovi (2020) plantean la importancia de que las empresas y las universidades trabajen juntas, no sólo para aumentar la conciencia

de los estudiantes sobre la importancia de las habilidades blandas, sino también para orientarlos hace la asunción de un nivel alto de responsabilidad con relaciona a la toma de responsabilidad individual para adquirir y desarrollar estas habilidades blandas.

Con respecto al ámbito educativo, se puede concluir en que las instituciones educativas tienen una gran responsabilidad en concientizar a los estudiantes en la importancia de la adquisición de habilidades blandas para la vida, y esto involucra también el futuro laboral. Parte del resultado positivo que se va a lograr con la consolidación de las habilidades blandas es un mayor nivel de empleabilidad por parte de los estudiantes cuando egresen de la universidad. Este tema se revisará en el siguiente numeral.

4. Las habilidades blandas y la empleabilidad

Como se ha comentado previamente, hoy en día las organizaciones no sólo buscan profesionales que cuenten con los conocimientos técnicos, sino que, además, cuenten con habilidades blandas que les permitan desempeñarse de una manera efectiva en el ejercicio de su rol. Las habilidades blandas son cruciales para la empleabilidad y representan el 74 % de las competencias que buscan los empleadores. De hecho, los empleadores priorizan las habilidades blandas sobre las habilidades técnicas al contratar (Yilmaz y Urhan, 2024).

De acuerdo con Noah y Aziz (2020), en el Reino Unido, las empresas contratan a los recién graduados basándose en tres factores: actitud laboral (86%), aptitud laboral (63%) y competencia académica (43%). Aquí se pone de manifiesto la importancia que tienen para las empresas del estudio las habilidades blandas por encima de la capacidad académica (conocimientos técnicos), lo que permite evidenciar la relación fuerte que se da en los recién graduados entre la adquisición de habilidades interpersonales y los resultados de empleabilidad.

En términos generales se podría decir que los futuros trabajadores se deben preparar para seguir actualizando sus habilidades blandas y conocimientos, que serán la base fundamental su desarrollo (Gamero, 2019). En las actuales circunstancias, para las empresas es realmente importante contar con empleados que tengan un alto nivel de desarrollo en torno a las habilidades blandas, excediendo lo meramente técnico, es más, es importante que tengan la habilidad de seguir desarrollando sus habilidades y conocimientos para adaptarse continuamente a los cambios y requerimientos del contexto.

IV. METODOLOGÍA

Con miras a evaluar de qué manera la universidad aporta el fortalecimiento de las competencias blandas de los estudiantes del grado en administración y dirección de empresas, se realizó una revisión micro curricular del grado de Administración y Dirección de Empresas, para esto se analizaron las guías de las asignaturas que conforman el programa. Es importante tener en cuenta que las guías de la universidad no sólo presentan el contenido técnico de cada una de las asignaturas, sino que también, mencionan con claridad las competencias y habilidades hacia las cuales están orientadas cada una de dichas asignaturas. Adicional a esto, se revisó a profundidad la descripción de cada una de las habilidades definidas en cada guía, con miras a precisar con exactitud a qué otras habilidades se orienta la asignatura.

En total la revisión incorporó 44 guías de asignatura, de las cuales 35 guías corresponden al 100% las asignaturas básicas y obligatorias del grado, y las otras 9 guías se seleccionaron de las 30 asignaturas optativas, haciendo énfasis en aquellas asignaturas que promueven de una manera más directa el fortalecimiento de las habilidades blandas.

Con la revisión profunda de cada una de las 44 guías, se identificaron las habilidades blandas a las que se orientan los esfuerzos de cada una de las asignaturas desde su diseño micro curricular. Las habilidades identificadas son las que se mencionan a continuación:

- Análisis y pensamiento crítico.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Transferencia de aprendizaje.
- Autoregulación.
- Liderazgo.
- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Gestión emocional.
- Desarrollo de otros.
- Escucha activa.

Con el análisis que se desarrolló de cada una de las guías, cruzando su contenido con las habilidades blandas previamente mencionadas, se obtuvieron resultados de interés frente a los cuales se pueden desarrollar conclusiones, que permiten entender desde un punto de vista cualitativo de impacto que podría generar desde el punto de vista micro curricular cada una de las asignaturas en el fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes del grado de Administración y

Dirección de Empresas. En el siguiente numeral se hará la descripción de los resultados encontrados.

V. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la revisión que se hizo del nivel micro curricular del grado de administración y dirección de empresas, con miras a determinar de qué forma se aporta al fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes.

En la tabla 1 se pueden apreciar las diferentes asignaturas que conforman el primer curso de grado. Se aprecia como todas las asignaturas aportan al fortalecimiento de habilidades blandas, pero hay una que resalta, que aporta a siete de las habilidades blandas. De hecho, es una asignatura que no es técnica, sino que su propósito es generar fortalezas a los estudiantes en varias de las habilidades blandas, esta asignatura es: Eficacia Personal y Profesional. El resto de asignaturas se orientan hacia 1, 2 o 3 habilidades blandas.

En la tabla las habilidades blandas están enumeradas de la siguiente forma: Resolución de problemas (1), liderazgo (2), toma de decisiones (3), comunicación (4), autoregulación (5), creatividad (6), análisis y pensamiento crítico (7), ética (8), trabajo en equipo (9), transferencia de aprendizaje (10), gestión emocional (11), Desarrollo de otros (12) y escucha activa (13).

TABLA 1. *Análisis del micro currículo del primer curso del grado de Administración y Dirección de Empresas*

Asignatura	Caracter			Habilidades desarrolladas													Total HB
	Obl	Bas	Opt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
PRIMER CURSO																	
Pensamiento económico y social	X									1							1
Microeconomía I		X		1													1
Eficacia personal de la empresa	X			1	1	1		1		1	1						7
Fundamentos de la empresa		X		1													1
Macroeconomía I	X									1							1
Finanzas I	X			1		1				1							3
Contabilidad Financiera I		X		1						1							2
Matemáticas empresariales		X		1								1	1				3
Marketing		X								1			1				2
Derecho de la empresa	X									1	1						2
Tecnologías de gestión	X			1									1				2

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo curso, tercer curso y cuarto curso los resultados se pueden apreciar en la tabla 2, tabla 3 y tabla 4.

En la tabla 2, se puede observar como la asignatura que se orienta a un mayor número de habilidades blandas es la de Influencia e Impacto Personal, sin duda alguna, es una asignatura que tiene como propósito fortalecer habilidades blandas en los estudiantes. Las otras asignaturas, aunque son más técnicas y relacionadas con el grado, también aportan a varias de las habilidades blandas, aunque no es la misma proporción que la asignatura a resaltada. Algo similar sucede en el tercer curso, donde otra asignatura relacionada con el liderazgo es la que logra mostrar una mayor.

TABLA 2. *Análisis del micro currículo del segundo curso del grado de Administración y Dirección de Empresas*

Asignatura	Caracter			Habilidades desarrolladas													Total HB
	Obl	Bas	Opt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
SEGUNDO CURSO																	
Microeconomía II	X			1						1							2
Macroeconomía II	X									1							1
Sistemas impositivos	X					1				1							2
Finanzas II	X			1						1							2
Estadística I		X				1				1							2
Contabilidad Financiera II	X			1		1				1							3
Dirección estratégica I	X			1		1				1			1				4
Administración de la empresa		X		1						1	1						3
Idioma	X									1							1
Influencia e impacto personal	X				1		1			1		1		1	1	1	7

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3. *Análisis del micro currículo del tercer curso del grado de Administración y Dirección de Empresas*

Asignatura	Caracter			Habilidades desarrolladas													Total HB
	Obl	Bas	Opt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
TERCER CURSO																	
Dirección estratégica II	X			1		1				1			1				4
Producción y operaciones	X			1		1				1							3
Estadística II	X			1									1				2
Econometría	X			1		1				1							3
Creatividad e innovación	X			1					1	1			1				4
Contabilidad de costes	X			1									1				2

Gestión financiera	X			1		1			1								3	
Dirección comercial		X				1			1	1			1	1			5	
Gestión de recursos humanos	X			1		1							1				3	
Liderazgo emprendedor	X			1	1	1			1		1					1	1	7
Prácticas I				1		1		1					1					5

Fuente: Elaboración propia.

Por último, vemos que, en el cuarto curso (tabla 4), la mayoría de las asignaturas optativas tienen un impacto muy alto en el fortalecimiento de las habilidades blandas. A simple vista, se observa que el nivel de orientación hacia el fortalecimiento de dichas habilidades es mucho más alto en casi todas las asignaturas que lo que se puede observar en los cursos anteriores. Esto nos permite observar la importancia que tienen estas asignaturas optativas para el fortalecimiento integral de las habilidades y conocimiento de los estudiantes del grado.

TABLA 4. Análisis del micro currículo del cuarto curso del grado de Administración y Dirección de Empresas

Asignatura	Caracter			Habilidades desarrolladas													Total HB
	Obl	Bas	Opt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
CUARTO CURSO																	
Practicas II	X			1		1		1		1			1				5
Practicas III	X			1		1		1		1			1				5
Trabajo fin de grado	X			1		1	1	1		1			1				6
Gestión de la innovación			X	1		1			1	1	1		1				6
Gestión de proyectos			X	1		1				1	1		1				5
Estrategia de marketing			X	1		1				1			1				4
Empresa familiar			X	1		1				1							3
Taller de negocios			X			1				1			1				3
Análisis y gestión de riesgos			X	1		1				1							3
Simulación Comercial			X	1		1				1			1				4
Taller de emprendimiento			X	1	1	1				1	1	1	1				7
Taller digital			X	1		1				1	1						4

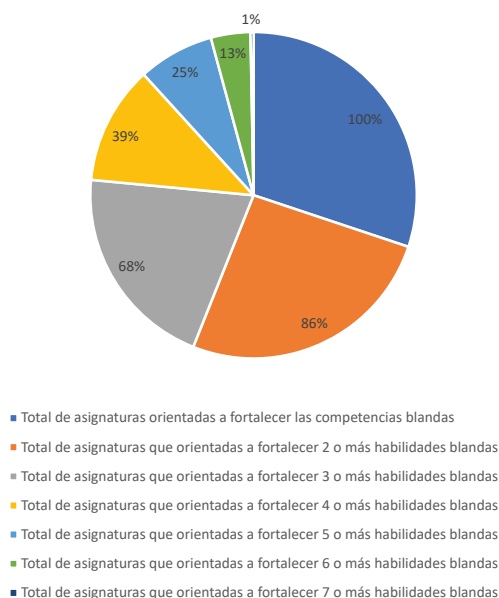
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 1 nos permite evidenciar como todas las asignaturas analizadas, es decir las 44, están orientadas a fortalecer además de los conocimientos técnicos, habilidades blandas en los estudiantes del grado.

Podemos también observar que hay grandes diferencias en la orientación hacia el fortalecimiento de las habilidades blandas, mientras un 86% de las asignaturas fortalecen dos o más habilidades blandas,

solamente el 1% de las asignaturas fortalece siete o más habilidades blandas. En esencia estas asignaturas son las que están diseñadas desde un principio para equipar a los estudiantes del grado con competencias y habilidades que van más allá de los conocimientos técnicos.

GRÁFICO 1. Porcentaje de asignaturas vs. el número de habilidades blandas.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, la tabla 6 nos permite evidenciar las habilidades blandas que más se intervienen desde el diseño micro curricular del grado en administración y dirección de empresas. Se aprecia que la habilidad blanda hacia la que más asignaturas se orientan es hacia el análisis y pensamiento crítico (84%), en segundo lugar, tenemos la resolución de problemas (75%), en tercer lugar, la toma de decisiones (59%) y por último la transferencia aprendizaje (45%). Las otras habilidades blandas se trabajan, pero con mucha diferencia, pareciera que la intervención es menor.

TABLA 6. Habilidades blandas que más se intervienen desde el diseño micro curricular (guías de asignaturas)

<i>Habilidad blanda</i>	<i># Asignaturas</i>	<i>% Asignaturas</i>
Análisis y pensamiento crítico	37	84 %
Resolución de problemas	33	75 %
Toma de decisiones	26	59 %
Transferencia de aprendizaje	20	45 %
Auto regulación	5	11 %
Liderazgo	4	9 %
Creatividad	4	9 %
Trabajo en equipo	4	9 %
Comunicación	2	5 %
Gestión emocional	2	5 %
Desarrollo de otros	2	5 %
Escucha activa	2	5 %

Fuente: Elaboración propia.

Luego de revisar los resultados y hallazgos obtenidos con la evaluación del nivel micro curricular del plan de estudios del grado de Administración y Dirección de Empresa, seguimos a la discusión de los mismos en el siguiente numeral.

VI. DISCUSIÓN

Sin duda alguna, el diseño micro curricular contemplado a través de las guías de las asignaturas diseñadas por la Universidad Europea, comprenden la orientación hacia el fortalecimiento de las habilidades blandas en los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas.

El plan de estudios no sólo contempla la importancia de la adquisición de conocimientos técnicos primordiales y básicos relacionados con el programa por parte de los estudiantes, sino que también, genera la necesidad de que las asignaturas se orienten hacia el fortalecimiento de algunas habilidades blandas y competencias, con miras a lograr una formación integral de los estudiantes.

Partiendo de lo planteado en el anterior párrafo, se puede evidenciar cómo en cada uno de los cursos del plan de estudios del grado que estamos analizando, se observa al menos una asignatura específica para el fortalecimiento de habilidades blandas en los estudiantes, lo cual hace que haya coherencia entre micro currículo y los elementos macro curriculares del modelo de la universidad.

La Universidad Europea se ha consolidado como una institución universitaria que apuesta por un modelo educativo innovador y diferenciador, este busca responder a las demandas actuales del contexto que se caracteriza por ser un mundo globalizado y en constante evolución.

El modelo de aprendizaje cuenta con cuatro dimensiones que son la dimensión intelectual, profesional, internacional y la ético-social, permitiendo una visión holística a los estudiantes y propiciando un aprendizaje interprofesional desde el inicio del proceso formativo.

Por otro lado, el modelo de la universidad se fundamenta en seis pilares, que, sin duda, plantean el reto de brindar a los estudiantes una educación integral. Los pilares son los que se mencionan a continuación (Universidad Europea, 2025):

— *Currículo integrado*. Durante el proceso de aprendizaje se integran conocimientos y competencias, llevando el aprendizaje más allá del contenido técnico de la asignatura, y acercando mucho más al estudiante al mundo profesional.

— *Transdisciplinariedad*. La formación se realiza a través de diferentes entornos, enriqueciendo la experiencia formativa de los estudiantes y acercándolos más a la realidad de un contexto laboral.

— *Entornos profesionales*. El proceso formativo se adapta a la realidad laboral, buscando generar desde el inicio una conexión con el mundo profesional real por parte de los estudiantes.

— *Enfoque «data driven»*. Fomento en los estudiantes para analizar la información que se produce con miras a tomar decisiones en situaciones complejas.

— *Compromiso social, ético y medioambiental*. Se propone la formación de ciudadanos globales y responsables, con una orientación y compromiso social, ético y medioambiental.

— *Entornos simulados*. El proceso de aprendizaje se desarrolla en entornos seguros, con diferentes niveles de complejidad y fidelidad, buscando el máximo acercamiento al mundo real y utilizando diferentes metodologías: Simulación, Challenge Based Learning, Problem-Based Learning, entre otros.

Los anteriores pilares que sostienen al modelo se unen a una fuerte estrategia de aprendizaje experiencial, que es la base del modelo. De acuerdo con esto los estudiantes aprenden «haciendo» y «siendo», con un enfoque integrador y transdisciplinar.

La revisión de la orientación de las guías de las asignaturas hacia el fortalecimiento de habilidades blandas muestra la fuerte alineación del nivel micro curricular con los pilares de entornos profesionales y el currículo integrado, puesto que en la medida en que se fortalecen estas habilidades blandas, se está acercando a los estudiantes a la realidad de los entornos laborales, llevándolos a una formación que va mucho

más allá de lo meramente técnico, que se especifican los contenidos de aprendizaje.

Cuando desde el punto de vista en micro curricular se definen las habilidades y competencias, si está evidenciando la integración curricular de los conocimientos duros o técnicos de la asignatura con las habilidades y competencias para equipar a los estudiantes con las herramientas que necesitarán en el ejercicio de su profesión.

Por otra parte, el llevar a los estudiantes a vivir situaciones reales o muy cercanas a los entornos profesionales, los reta para poner en práctica y adquirir habilidades de relacionamiento de gran relevancia como lo son el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, así como otras habilidades relacionadas con el desempeño como lo son el pensamiento crítico, la resolución de problemas, entre otras.

Con miras a lograr el fortalecimiento de las habilidades blandas de los estudiantes, se puede identificar con gran claridad la importancia que tienen además de algunas asignaturas obligatorias para el logro de este propósito, un grupo de 30 asignaturas optativas para los estudiantes en el cuarto año, que en algunos casos pueden ser muy especializadas y con contenidos técnicos, pero que en otros casos le brindan a los estudiantes la posibilidad de fortalecer habilidades blandas, que le serán muy útiles en el ejercicio de su profesión hacia el futuro, pero también en su desempeño como estudiantes.

Cómo se pudo evidenciar en los resultados, para la universidad es importante el fortalecimiento de competencias como el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la transferencia de aprendizaje. Aunque se trabaja en otras tantas habilidades blandas, el estudio permitió reconocer estas como las que tienen un mayor enfoque por parte del programa del grado de Administración y Dirección de Empresas.

El pensamiento crítico implica abordar suposiciones sobre cómo funciona el mundo (Lodge, O'Connor y Burton, 2015). Para el caso de estudiantes universitarios y graduados implica la capacidad de analizar información, distinguir hechos de opiniones y extraer conclusiones lógicas. Lo anterior es muy importante para el éxito personal y profesional de los egresados de la universidad, para esto, se hace necesario que la institución educativa desarrolle estrategias con miras a desarrollar esta habilidad blanda (Ashimova y Turekhanova, 2022; Phillips y Bond, 2004).

En este sentido se puede evidenciar como un gran acierto el gran enfoque tiene el plan de estudios del grado de Administración y Dirección de empresas hacia el fortalecimiento de esta habilidad blanda en los estudiantes. Es una herramienta realmente importante para los

futuros profesionales que egresan de este programa de la Universidad Europea.

La capacidad de resolver problemas se destaca como una habilidad crucial para lograr el desarrollo sostenible, ya que permite a las personas abordar desafíos complejos, proponer soluciones innovadoras y adaptarse a circunstancias cambiantes (Arora y Kaur, 2024).

En el ámbito profesional, las personas están inmersas siempre en solucionar diversos problemas, algunos operativos otros estratégicos, estabilidad sin duda alguna es relevante en el ámbito proceso formativo de los estudiantes de la Universidad Europea. Adicional a esto, el desarrollar esta habilidad blanda mejora el pensamiento creativo y la empleabilidad en estudiantes de acuerdo con el estudio desarrollado por Gidado y Diffang (2024), donde se muestra una fuerte relación entre estas variables. Adicional a lo anterior, la resolución de problemas fomenta el fortalecimiento del pensamiento crítico, siendo transversal a todas las disciplinas y situaciones laborales.

La toma de decisiones implica el acto de elegir entre diferentes alternativas (Greenbank, 2010). Durante su paso por la universidad, los estudiantes enfrentan situaciones que exigen seleccionar entre múltiples opciones: elegir asignaturas, organizar su tiempo, liderar proyectos o resolver problemas en equipo. Estos escenarios, junto con las actividades formativas y experienciales contenidas en las guías de las asignaturas de la universidad, no solo refuerzan la autonomía, sino que entrenan el pensamiento crítico, el análisis de consecuencias y la gestión del riesgo. Aprender a decidir con fundamentos sólidos es clave para el crecimiento personal y profesional para los estudiantes, más teniendo en cuenta que en el contexto laboral actual, las organizaciones valoran a los profesionales capaces de tomar decisiones rápidas, informadas y alineadas con objetivos éticos y estratégicos.

En términos generales la transferencia del aprendizaje ocurre cuando lo que se aprende en una situación facilita (o inhibe) el aprendizaje o desempeño en otras situaciones (Wenzelburger, 1987). En el ámbito educativo, se relaciona con la capacidad de los estudiantes para tomar en cuenta lo aprendido y usarlo para una mayor comprensión de las situaciones que se le presentan (Contreras, Torres y Ramírez, 2010). La revisión realizada, permitió identificar esta como otro de las habilidades blandas relevantes que se buscan fortalecer en los estudiantes de la universidad.

La transferencia de aprendizaje es fundamental para estudiantes universitarios y profesionales porque les permite aplicar lo que aprenden en el aula en contextos reales. Esta capacidad de trasladar conocimientos, habilidades y actitudes de un escenario a otra potencia el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adaptación al cam-

bio, entre otras habilidades blandas. Sin transferencia, el aprendizaje queda aislado y pierde valor práctico, sin embargo, con transferencia se potencian las habilidades para innovar, tomar decisiones efectivas y enfrentar desafíos en el ámbito personal y profesional de los estudiantes.

Cómo se puede observar el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas antes mencionadas lleva a que al trabajar una de ellas se vayan fortaleciendo las otras, lo cual potencia este proceso de fortalecimiento para elevar la capacidad de acción de los estudiantes del programa de administración y Dirección de Empresas de la Universidad Europea.

1. Empleabilidad

Por último, es importante reflexionar acerca del impacto que tienen estas habilidades blandas en la inserción de los estudiantes en el mercado laboral. España presenta limitaciones en su mercado de trabajo en general, y este tema se agrava cuando estamos hablando de los jóvenes, que es el segmento donde más dificultad y rezago se puede encontrar, esto dado a una mayor tasa de desempleo, salarios más bajos, mayor nivel de precariedad en contratos, entre otros.

La empleabilidad de los titulados universitarios es un factor determinante para evaluar el impacto de las instituciones de educación superior en el mercado laboral. En España, donde la tasa de sobre cualificación alcanza el 35,8% entre los graduados, las universidades privadas como la Universidad Europea buscan diferenciarse mediante programas orientados a la empleabilidad (Fundación CYD, 2023).

Los indicadores de inserción laboral de la Universidad Europea de Madrid superan en varios aspectos los promedios de las universidades de la Comunidad de Madrid. En otros casos presenta un comportamiento muy cercano al promedio. Los indicadores medidos son los que se mencionan a continuación:

- Tasa de afiliación: Porcentaje de titulados de nacionalidad española, dados de alta en la Seguridad Social.
- Ajuste nivel estudios: Porcentaje de titulados que cotizan en la Seguridad Social en un grupo que requiere estudios universitarios.
- Base media de cotización: Base media de cotización anual de los titulados que trabajan por cuenta ajena a tiempo completo.
- Jornada completa: Porcentaje de graduados que tienen un contrato a tiempo completo.
- Indefinidos: Porcentaje de graduados que tienen un contrato indefinido, trabajando por cuenta ajena.
- Autónomos: Porcentaje de titulados que cotizan en el régimen de autónomos.

Cada uno de estos indicadores se mide en cuatro momentos, el primero es al año del egreso de los estudiantes de la universidad, luego al segundo año de haber egresado, y así sucesivamente hasta llegar al cuarto año de haber egresado de la universidad. Los datos corresponden a la Universidad Europea de Madrid, y se contrastan contra los promedios de las niversidades más representativas de la comunidad de Madrid.

Tanto los indicadores como la información para la construcción de la tabla 7 son del informe de la Fundación de Conocimiento y Desarrollo (CYD) del año 2024.

TABLA 7. Comparativo de indicadores de inserción laboral de la Universidad Europea de Madrid vs. Universidades de la Comunidad de Madrid

<i>Intermedio</i>	<i>Tasa afiliación</i>	<i>Ajuste de nivel de estudios</i>	<i>Base media de cotización</i>	<i>Jornada completa</i>	<i>Indefinidos</i>	<i>Autónomos</i>
Universidad Europea de Madrid – 4 años	78,80 %	53,70 %	43 013 €	95,50 %	52,20 %	19,50 %
Promedio Comunidad de Madrid – 4 años	83,09 %	50,59 %	34 328 €	96,80 %	95,23 %	6,58 %
Universidad Europea de Madrid – 3 años	76,00 %	48,10 %	30 723 €	90,90 %	84,60 %	16,50 %
Promedio Comunidad de Madrid – 3 años	82,73 %	47,60 %	29 546 €	94,84 %	89,09 %	5,80 %
Universidad Europea de Madrid – 2 años	73,10 %	42,90 %	27 424 €	91,90 %	81,80 %	19,50 %
Promedio Comunidad de Madrid – 2 años	76,61 %	44,06 %	26 017 €	93,56 %	80,93 %	5,69 %
Universidad Europea de Madrid – 1 años	68,30 %	40,90 %	26 295 €	88,30 %	75,00 %	15,50 %
Promedio Comunidad de Madrid – 1 años	72,74 %	41,34 %	24 322 €	91,23 %	71,70 %	4,20 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la Fundación CYD (2024).

En cuanto a la tasa de afiliación, se puede observar que la Universidad Europea está por debajo de los valores promedio de la comunidad de Madrid, lo mismo sucede con el ajuste de nivel de estudios sobre todo para los valores del primer y segundo año, vemos que, en el tercer y cuarto año, es decir en el mediano plazo, el porcentaje sube para la universidad frente al promedio de las universidades de la comunidad de Madrid. Se podría pensar que es en el mediano plazo donde los estudiantes egresados de la universidad empiezan a ubicarse laboralmente en puestos de trabajo más coherentes con su formación.

Con respecto a la base y media de cotización, se observa que los estudiantes egresados de la Universidad Europea de Madrid desde un inicio presentan una base de cotización más alta que la del promedio de los egresados de las universidades de la comunidad de Madrid. Únicamente en el cuarto año se podría decir que los valores son similares, tanto el de la Universidad Europea de Madrid como el promedio de las universidades tenidas en cuenta dentro del análisis.

En cuanto al indicador de jornada completa, se podría decir que el comportamiento de la universidad es muy similar al promedio de las universidades de la comunidad de Madrid. El indicador de indefinidos que mide el porcentaje de graduados que tienen un contrato a término indefinido, es muy similar en los cuatro momentos, siendo más alto para la Universidad Europea en el primer y segundo año después del egreso de los estudiantes.

Por último, tenemos el indicador de autónomos, que mide el porcentaje de titulados que cotizan a la seguridad social como autónomos. En este caso vemos que los valores de la universidad son muy superiores a los valores de promedios de la Comunidad de Madrid. Esto podría relacionarse con la adquisición de habilidades blandas relacionadas con el emprendimiento por parte de los estudiantes de la universidad.

Si bien el análisis que estamos realizando no hace una validación estadística que permita asegurar que el nivel de adquisición de habilidades blandas de los estudiantes genera los resultados en cuanto a empleabilidad o inserción laboral, varios estudios se han logrado evidenciar que hay una correlación entre ciertas habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de las universidades, tal es el caso del estudio Gidado y Diffang (2024), donde se muestra una fuerte relación entre la habilidad de resolución de problemas y la empleabilidad de universitarios egresados.

Para poder predecir esto tendríamos que hacer un análisis cuantitativo que mida el efecto de ciertas habilidades blandas en los indicadores de empleabilidad de la Universidad Europea. Esto podría ser un estudio posterior.

VII. CONCLUSIONES

El análisis del modelo de aprendizaje de la Universidad Europea, aplicado al grado en Administración y Dirección de Empresas, permite concluir que la estructura micro curricular de este grado apoya, en teoría, el fortalecimiento de las habilidades blandas en sus estudiantes. La inclusión sistemática de competencias y habilidades en las guías de asignatura, confirma una orientación pedagógica coherente con las

demandas del mercado laboral, caracterizado por su dinamismo, complejidad y necesidad de profesionales integrales.

El estudio desarrollado revela que el modelo experiencial y basado en seis pilares de la Universidad Europea, particularmente el currículo integrado, los entornos simulados y el enfoque profesional, potencia no solo la formación académica tradicional, sino también el desarrollo de habilidades blandas clave para la empleabilidad de los futuros profesionales.

Al comparar los indicadores de inserción laboral de la Universidad Europea de Madrid con los promedios de otras universidades de la Comunidad de Madrid, se observa un desempeño diferencial en variables como la base media de cotización, el porcentaje de contratos indefinidos y la iniciativa emprendedora (medida en afiliación como autónomos). Si bien aún existen márgenes de mejora, especialmente en los primeros años tras el egreso, los datos sugieren que una formación orientada a competencias blandas y entornos reales de aprendizaje impacta podría impactar positivamente en la empleabilidad a mediano plazo. Sin embargo, esto se tendría que validar con un estudio posterior de índole cuantitativo. En consecuencia, se destaca la pertinencia de continuar profundizando en estrategias curriculares que integren de manera explícita estas competencias como eje transversal de la formación de los estudiantes del grado en Administración y Dirección de Empresas.

VIII. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio se ha llevado a cabo mediante un enfoque cualitativo, analizando las habilidades blandas a partir de la estructura micro curricular del plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Asimismo, apoyándose en investigaciones previas, se infiere que el desarrollo de estas habilidades blandas entre los estudiantes de la universidad influye positivamente en su empleabilidad y nivel de inserción laboral. Sin embargo, la ausencia de una validación estadística constituye una limitación significativa del presente análisis. Esta carencia, no obstante, se presenta como una oportunidad valiosa para futuras investigaciones mixtas o longitudinales, con los cuales se podrían validar los hallazgos obtenidos hasta el momento.

IX. REFERENCIAS

ÁLVAREZ, RODOLFO POSADA (2004). «Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante». *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 35, núm. 1, pp. 1-33.

- ARORA, S. & KAUR, A. (2024). *Role Of Problem-Solving Ability In Promoting Sustainable Development*. <https://doi.org/10.59231/edumania/9044>.
- ASHIMOVA, N. y TUREKHANOVA, A.B. (2022). «Development of critical thinking of students in the learning process». *InterConf*, 13(109), 110-115. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.05.2022.013>.
- BUSO, M., CRISTIA, J.P., HINCAPIÉ, D., MESSINA, J. y RIPANI, L. (2017). *Aprender mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Inter-American Development Bank.
- CHÁVEZ, M.A.R. y FUENTES, N.N.M. (2022). «Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral». *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37.
- CHERRER CASTRO, A.M., HENCKELL SIME, E.C.L. y SANDOVAL PEÑA, J.M. (2025). «Habilidades blandas en estudiantes universitarios». *Revista InveCom*, 5(2).
- CUADRA-MARTÍNEZ, D.J., CASTRO, P.J. y JULIÁ, M.T. (2018). «Tres saberes en la formación profesional por competencias: integración de teorías subjetivas, profesionales y científicas». *Formación universitaria*, 11(5), 19-30.
- DE LA FUENTE, J.R. (2012). «Impactos de la globalización en la salud mental». *Gaceta Médica de Mexico*, 148, 586-90.
- ESPIÑOZA, J.Q. (2016). «Pertinencia de la formación: opiniones de las personas egresadas de la Escuela de Química». *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(2).
- FUENTES, G.Y., MORENO-MURCIA, L.M., RINCÓN-TELLEZ, D.C. y SILVA-GARCIA, M.B. (2021). «Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior». *Formación universitaria*, 14(4), 49-60.
- FUNDACIÓN CYD. (2024). *La empleabilidad de los jóvenes en España 2024: ¿Cómo es la inserción de los graduados universitarios?* Accesible en: <https://www.fundacioncyd.org>.
- FUNDACIÓN CYD. (2024). *¿Cómo es la inserción laboral de los graduados universitarios en función de la CC. AA en la que han estudiado?* <https://www.fundacioncyd.org>.
- GAMERO, E.G. (2019). «Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio». *DIVULGARE: Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11), 3.
- GIDADO, B.K. y DIFFANG, A.D. (2024). «Enhancing graduate employability skills and self-reliance through problem-solving and creative thinking among undergraduate students of public universities in North-Central Nigeria». *Gulf Journal of Advance Business Research*, 2(6), 273-284. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v2i6.50>.
- GONZÁLEZ, J.A.R., GRANADOS, I.N., CLAVIJO, S.L.L. y RUIZ, G.M.G. (2021). «Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental». *Inclusión y Desarrollo*, 8(2), 113-127.
- MATTESON, M.L., ANDERSON, L. y BOYDEN, C. (2016). «“Soft skills”: A phrase in search of meaning». *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- GREENBANK, P. (2010). *Developing Decision-making Skills in Students: an active learning approach*. Edge Hill University.
- MOR, S.K. (2024). «Soft Skills and Their Importance in the Workplace». *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(07), 1-10.
- NOAH, J.B. y AZIZ, A.A. (2020). «A Systematic review on soft skills development among university graduates». *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68.
- KAUSHIK, R. y SINSINWAR, J. (2024). «Significance of soft skills in career development». *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 9(1), 1-5.

- LODGE, J. M., O'CONNOR, E. L., SHAW, R. y BURTON, L. J. (2015). *Applying Cognitive Science to Critical Thinking among Higher Education Students*. Palgrave Macmillan, pp.391-407. https://doi.org/10.1057/9781137378057_24.
- PACHAURI, D. y YADAV, A. (2014). «Importance of soft skills in teacher education programme». *International journal of educational research and technology*, 5(1), 22-25.
- PHILLIPS, V. y BOND, C. S. (2004). «Undergraduates' experiences of critical thinking». *Higher Education Research & Development*, 23(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/0729436042000235409>.
- QIZI, K. N. U. (2020). «Soft skills development in higher education». *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1916-1925.
- SHILLIE, P.N. (2023). «Influence of Employee Soft Skills on Job Performance». *Business Perspective Review*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530>.
- SORNOZA, E. L. G., CARRERA, F. J. L., SANTILLÁN, V. D. P. U., RODRÍGUEZ, S. R. L. y SORNOZA, V. F. G. (2025). «Estrategias innovadoras en la enseñanza de habilidades blandas: un enfoque sistemático: Innovative strategies in the teaching of soft skills: a systematic approach». *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1857-1866.
- SUCCI, C. y CANOVI, M. (2020). «Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions». *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.
- TOULOUMAKOS, A. K. (2020). «Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature». *Frontiers in psychology*, 11, 2207.
- WATS, M. y WATS, R. K. (2009). «Developing soft skills in students». *International Journal of Learning*, 15(12).
- WENZELBURGER, E. (1987). «La transferencia en el aprendizaje». *Revista de la Educación Superior*, 15, 61.
- WIDAKDO, D. S. W. P. J. (2022). «The effect of soft skills on organizational performance: The mediating role of resilient leadership». *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 27(4), 17-26.
- YILMAZ, B. y URHAN, B. (2024). «The Importance of Soft Skills in Employability: A Two-Way Perspective». *Alanya Akademik Bakış*, 8(3), 941-955.

