



Ángel Bartolomé Muñoz de Luna
Sonia Martín Gómez

POWER SKILLS

Habilidades, conocimientos,
aptitudes y actitudes
que hacen personas únicas





Power skills

Habilidades, conocimientos, aptitudes
y actitudes que hacen personas únicas

Madrid, 2024

Ángel Bartolomé Muñoz de Luna
Sonia Martín Gómez

Power skills

**Habilidades, conocimientos,
aptitudes y actitudes que
hacen personas únicas**



Primera edición: enero, 2024

Power skills. Habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que hacen personas únicas

Ángel Bartolomé Muñoz de Luna y Sonia Martín Gómez

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-026-1
Depósito Legal: M-260-2024

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Myriam Mieres
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

The logo for ESIC Editorial features the word "esic" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letter "e" is stylized with a horizontal bar extending to the left. Below "esic", the word "Editorial" is written in a smaller, all-caps, sans-serif font. The entire logo is contained within a square frame.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A Carmen

Índice

Prólogo de Pablo González Ruiz de la Torre.....	11
INTRODUCCIÓN	
DE <i>SOFT SKILLS</i> A <i>POWER SKILLS</i>	20
REVISIÓN CIENTÍFICA DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.....	22
HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN UNIFORME DE LAS COMPETENCIAS	22
CLASIFICACIONES DEL CONCEPTO <i>COMPETENCIAS</i>	26
COMPETENCIAS TRANSVERSALES: ¿QUÉ DEMANDA EL MERCADO?.....	28
HABILIDADES E INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA).....	29
<i>LIFELONG LEARNING</i> Y EMPLEABILIDAD.....	30
PERSPECTIVA SINCRÓNICA DE EMPLEABILIDAD Y FORMACIÓN COMPETENCIAL EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA	31
DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD Y EN EL TRABAJO	32
MICROCREDENCIALES.....	33

ENTREVISTAS

PILAR GARCÍA, Human resources business partner Southern Europe LHH CTM and L&D	38
MAURICIO JIMÉNEZ, managing director en Wyser & Grafton in GiGroup Holding.....	48
ENCARNA MAROÑO, directora de Personas & Cultura de The Adecco Group	57
JAVIER MARTÍN, director de Talento de Ranstad España	70
MARTA MERINO, directora de Talengo Tech.....	85
JULIA RODRÍGUEZ, directora de Desarrollo de la Fundación Human Age Institute de ManpowerGroup.....	96
ANA ZAYAS, directora asociada de PageGroup.....	106
Conclusiones.....	119
Bibliografía.....	123

Prólogo de Pablo González Ruiz de la Torre

Ya lo dijo Albert Einstein cuanto ni tan siquiera ninguno de nosotros podía llegar a imaginar que el mundo tendría la pinta que tiene hoy día: «La vida es una preparación para el futuro; y la mejor preparación para el futuro es vivir como si no hubiera ninguno». Y qué razón tenía.

Es curioso que tras miles de años existiendo como especie, sin cesar en nuestro intento, aún sigamos intentando buscarle una cierta lógica a todo lo mucho que sucede a nuestro alrededor. Una intención, aparentemente difícil de contener, que nos llevó durante un tiempo a tirar del tan manido concepto VUCA, ese palabro que tanto nos ha hecho sentir que estábamos algo más cerca de entender lo que ahí fuera ocurría cada vez que nos abrazábamos a grandes planes que quedaban obsoletos casi desde su propio nacimiento. Ahora, que llegamos a comprender aún menos, nos abrazamos a la nueva moda del entorno BANI. Y honestamente no podemos negar que ambos, y todos los muchos que seguro antes surgieron y seguirán apareciendo, son absolutamente válidos. No dejan de ser la suma de múltiples características que, sin duda alguna, ayudan a dibujar la única realidad objetiva que Sócrates, en su

momento, ya se atrevió a confirmar: lo único que sabemos es que no sabemos absolutamente nada.

Hoy en día, se dice de todo y, al mismo tiempo, de nada. Oigo mucho eso de que somos la sociedad más conectada con el mundo de la historia. Quizás, me pregunto, si también, al mismo tiempo, la menos conectada consigo misma. También, que somos la que más capacidad tiene para opinar. Y quizás, también la que muchas veces menos tiempo y esfuerzo dedica a tener y cultivar criterio propio. Incluso que, hoy día, como sociedad, gracias al indiscutible progreso disfrutado en las últimas décadas, estamos más formados que nunca. Y sí, puede que también sea verdad, pero ¿es esto sinónimo de estar realmente preparados para el entorno que el futuro nos depara? No lo tengo tan claro.

Partimos de la base de que esto que llamamos *vida* no va de recorrer un trayecto recto sin baches de esos que asustan ni imprevistos de esos que trastocan o pinchazos de los que no duelen. Es, más bien, todo lo contrario: algo más parecido a un mapa sin puntos cardinales por los que orientarnos. Una mesa a la que siempre le faltará una pata que haga todo estable. O un museo donde, por más que corras, siempre nos quedarán rincones por descubrir cuando toque el cierre de puertas. Y, ante esto, probablemente solo nos queda aceptar que vivir más no se consigue intentando controlar el camino o que prepararnos mejor para la vida no es sinónimo de tener todo siempre claro, sino de todo lo contrario. A vivir se aprende viviendo. Y por eso, precisamente por eso, merece la pena.

Estaremos todos de acuerdo en que no existen ni fórmulas mágicas ni expertos con trucos infalibles que copiar ni, mucho menos, manuales prácticos que poder seguir sin perdernos. Que la vida es así. Y seguramente no seré el único, o eso espero, al que todo esto le produzca, en ocasiones, una cierta sensación de sobrepaso; de no saber por dónde nos da el aire, a pesar de lo fuerte que este nos sopla cada día; de no alcanzar a llegar a todo, por más prisa que nos demos. Justamente, por todo esto y por mucho más, creo que la vida no deja de merecer la pena cuando más respuestas nos faltan, sino cuando dejamos de estar dispuestos a hacernos aún mejores preguntas. Y como si de un concurso televisivo en directo se tratara, precisamente ahora, no podemos

olvidarnos de los tres grandísimos comodines que quizás, solo quizás, puedan acercarnos a todos esos puntos que necesitamos para la gran partida que vivir supone.

La gestión de la responsabilidad es, sin duda alguna, el primero de ellos. La que todos y cada uno de nosotros, absolutamente todos, tenemos para con la oportunidad que se nos ha dado. La de estar hoy aquí, un día más. Conscientes o no, cada persona tiene un papel único que ha venido a desempeñar. Y no hablo de ese que se espera de ti para encajar en el mundo. Sino de ese que decides tú. El que te hace ser quién eres y no simplemente estar por estar. Y es verdad que esto no es fácil. Que cuestionarse las cosas implica movernos de donde estamos. Y no siempre apetece. De hecho, vivir así es la opción más difícil de todas. Creer que lo que te ocurre es injusto, que los demás se equivocan y que el momento quizás no es el óptimo es, por absurdo que parezca, lo más sencillo. Ni te cuestionas ni te lanzas. Porque no existen personas que nazcan motivadas. Uno se propone estarlo. Cada día. En cada cosa. De hecho, siempre que me da por recurrir a esa infinita lista de maravillosas excusas que me alejan de aquello que quiero alcanzar; me repito algo que, por absurdo que suene, es imbatible en combate. Esto de la motivación, que tanto esperamos que nos caiga de los demás es como ir al baño. Nadie más puede hacerlo por ti.

En segundo lugar, la confianza. En ti mismo y en cada proceso. Sabiendo que cada mañana que nos levantamos es una hoja en blanco. Que no es factible copiarnos de todo lo ya escrito en la página del día anterior, ni mucho menos intentar pasar a la siguiente y pretender adivinar qué nos puede llegar a ocurrir. Confiar no es saber de antemano todo lo que está por llegar, sino no necesitar saberlo para luchar y hacer que llegue. Y sí, habrá momentos de estar arriba y, también, muy abajo. Porque no somos ni perfectos ni invencibles. Tan demoledor es creer que nunca se puede como pretender estar siempre a la altura de lo que aparentemente esperan todos los que nos rodean. Porque es fácil ser amable cuando la gente te sonríe, acertar cuando sabes la respuesta o saltar cuando ya conoces la caída. Pero la vida no es así. Rara vez es predecible y, mucho menos, manejable. En un mundo donde lo efímero resulta ser excitante y lo inmediato bastante adictivo, ser capaces de

parar y reflexionar se ha convertido en el nuevo lujo. Porque, aunque el tiempo no todo lo cura, es lo que, en el fondo, hace que todo acabe pasando. Porque la vida da muchas vueltas. Y en cada giro que nos dé, confiar es y será lo único que siempre nos quede. Vivir como si nadie estuviese mirando y lanzarnos como si todos estuviesen esperando. Eso es confianza. Y nunca será perfecta. Ya lo dijo Nelson Mandela.

Por último y no por ello menos importante: el sentido. Un concepto, como su propio nombre indica, tan amplio como lo quieras ver y entender. El que cada uno le quiera dar a lo que es y hace. Porque, en un mundo donde lo único constante es el cambio, aferrarse a algo porque siempre haya sido así quizás sea el primer paso para perderlo. Lo que marca la diferencia hoy día no es tanto el qué o el cómo, sino el para qué: el sentido que nos damos y le damos a lo que nos rodea. Esto ya no va de ser ejemplar por falta de errores, sino de ejemplificar en cada fallo lo que de verdad nos mueve a seguir caminando por mucho que duela cada caída y por mucho que implique volver a levantarse. Y, ante esto, no vale con ser cortoplacistas ni egoístas. No basta con pensar solo en qué sentido le damos a lo que hoy ocurre y, menos aún, a lo que únicamente nos supone y afecta a nosotros mismos. Somos seres sociales por naturaleza y la realidad es que abrirnos y compartir camino con los demás es la única manera de poder construirnos. Porque el sentido que le damos a nuestra vida no se mide en la cantidad de escalones que somos capaces de subir, sino en el valor que le damos y la huella que dejamos en cada uno de ellos. Piensa tan solo un segundo en tu trabajo y en lo que quieres que recuerden de ti en cada uno de los equipos de los que vayas formando parte a lo largo de tu vida. ¿Lo fantástico que eras diseñando campañas de marketing, presupuestando proyectos o planteando nuevos productos? ¿O la manera que tenías de escuchar, tu forma de saber discrepar e incluso tu manera de intentar resolver? Puede que ser un grandísimo profesional te haga destacar pero ser aún mejor persona te hará trascender y dejarás siempre un pedacito de lo que eres y como eres allá por donde pases. Eso te hace grande. Esto, precisamente, nos da sentido.

Ahora bien, estos tres comodines no están para tirar de ellos cuando la cosa se nos complique. Son nuestros mejores aliados en este camino

que todos tenemos cada día por delante. No hay ni habrá jamás conocimiento ni capacidad en el mundo que reemplace el valor de cada uno de ellos. Es más, cada día estoy más convencido de que hablar de incompetencia hoy ya no es una cuestión de falta de habilidades o formación, sino de algo tan simple, y a la vez tan complicado, como de ausencia de esa responsabilidad, confianza y sentido que todos necesitamos. Algo que no se aprende. Se trabaja. No hay academias ni escuelas para ello. Hay momentos en la vida en los que, si quieres, lo descubres. Momentos en los que, si te lo propones, te descubres. Eso es lo único que nos aleja de ser incompetentes: atrevernos a conocernos.

El ser humano es un superviviente nato. Y seguiremos empeñados, por más siglos y siglos que sigan transcurriendo, en entender y entendernos como personas y sociedad. Nos puede esa necesidad tan nuestra de querer encontrarle explicación a cada circunstancia y acontecimiento que vivimos. Y, quizás, simplemente no la tienen. O sí, tantas como queramos encontrar. Y, ante eso, puede que solo nos quede darnos cuenta de que a la vida no se le busca sentido. Se construye. Nosotros mismos. El que cada uno quiera. Con todo lo mucho que eso implica.

Quizás, solo quizás, ante todo lo infinito que el futuro nos depara, necesitamos muchísima menos gente preocupada por qué hacer con su vida. Quizás, ahora más que nunca, el mundo necesita más personas que se ocupen de verdad por vivir. Día a día. En cada escalón. Con todo lo duro y bonito que eso supone. Solo así, podremos, como bien dijo Einstein, prepararnos para el futuro.

Introducción

Conocimientos sí; competencias, también. Y cada vez más.

Las competencias que los egresados aportan al mundo de la empresa cuando se incorporan al mercado laboral tienen una importancia creciente. Por ello en las instituciones universitarias surge el reto de formar a los estudiantes en las competencias o *skills* requeridas por este entorno, para así armonizar la oferta universitaria de sus egresados y las características de la demanda de los reclutadores.

Se trata de lograr una universidad al servicio de la sociedad, haciendo de esta institución un medio con el que generar una auténtica igualdad de oportunidades, integrándola de manera más decidida en el tejido económico y productivo, fomentando la excelencia a través de la competencia y consiguiendo con ello dos objetivos simultáneamente: mayor eficiencia y equidad (Círculo de Empresarios, 2007).

En definitiva, la enseñanza universitaria debe capacitar a sus alumnos a disponer de un conjunto de conocimientos que permita una adecuada inserción en el mercado laboral, esto es, que exista una adecuación entre

la enseñanza recogida en la credencial del estudiante y lo que se le solicita en el puesto de trabajo. El debate que se plantea entonces es el de conocer cuáles son exactamente dichos conocimientos, que han tratado de ser definidos de muchas formas: cualificaciones, destrezas, aptitudes, capacidades y, más recientemente, competencias (Alonso *et al.*, 2009).

Los expertos en recursos humanos creen que las cualidades que deberán reunir los trabajadores en 2025 estarán enfocadas a habilidades transversales que compartan todos los perfiles, independientemente de rangos o de formación concreta. Abarcarán desde la gestión del cambio a la gestión de la propia imagen o el intraemprendimiento. Diferentes exigencias conllevarán también diferentes criterios de selección a la hora de escoger a una persona u otra. Así, serán más relevantes criterios como las habilidades personales (92,5%), el *fit* cultural (87,5%) y las actitudes (82,5%). Seguirán otras como las habilidades técnicas (60,4%) y las actividades extracurriculares y de voluntariado (60%) (Adecco, 2016).

Para ello es preciso mantener una relación estrecha con las empresas, que señalarán las competencias que necesitan los egresados más allá de las puramente técnicas. Ya se han dado algunas iniciativas con éxito en esta línea, involucrando a los distintos agentes del mercado laboral en la educación y la formación para ayudar a los jóvenes a mejorar su empleabilidad, tal y como demuestra, por ejemplo, la OCDE en su informe sobre *Perspectivas de aptitudes 2021*, donde analiza el modo en que las distintas políticas pueden promover el aprendizaje permanente de las competencias y recuerda la necesidad de relación entre los distintos *stakeholders*. Las principales recomendaciones del informe son las siguientes: 1) es preciso situar al alumnado en el centro del aprendizaje para mejorar la calidad de la educación y la formación; 2) es fundamental que exista un hábito de aprendizaje para que las personas adquieran las habilidades y los conocimientos necesarios para desenvolverse en circunstancias cotidianas cambiantes y 3) es necesaria una fuerte coordinación entre los proveedores de aprendizaje para desarrollar un aprendizaje de gran calidad e inclusivo.

La evidencia de los datos de vacantes de empleo en países de la OCDE revela que las habilidades de comunicación, trabajo en equipo

y organización se encuentran entre las habilidades transversales más demandadas por los empleadores en una amplia variedad de ocupaciones. Las habilidades cognitivas, como las analíticas, de resolución de problemas, digitales, de liderazgo y de presentación, también son muy transversales en todos los trabajos y contextos laborales (OECD *Skills Outlook 2021: Learning for Life*).

A principios de 2020, incluso antes del brote de COVID-19, la cuarta revolución industrial ya estaba transformando puestos de trabajo y la consiguiente demanda de habilidades a un ritmo cada vez mayor; por ello el World Economic Forum (WEF) esperaba que mil millones de trabajadores necesitarían volver a capacitarse profesionalmente para 2030 y que para 2022 cambiaría el 42% de las habilidades básicas requeridas para realizar los trabajos existentes. Algunas de esas habilidades son técnicas, digitales u orientadas a tareas, pero, como ha subrayado la pandemia, el desarrollo de habilidades cognitivas, creativas, sociales y emocionales es igual de importante.

En esta misma línea, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) también desea que los socios de la Global Skills Academy (GSA) se unan para ayudar a dar forma a una versión más sostenible del mundo académico impulsado por las necesidades de conocimiento de habilidades actuales y futuras a nivel nacional (Unesco, 2021).

Inevitablemente, los tipos de habilidades que las personas necesitan dominar hoy difieren de las que necesitarán en el futuro. Los sistemas de aprendizaje a lo largo de toda la vida desempeñan un papel fundamental a la hora de acortar distancias entre los requisitos actuales de competencias y las demandas futuras, pues ayudan a las personas a anticipar cambios, desarrollar nuevas competencias y perfeccionar otras. Además, muchas de las decisiones relativas al aprendizaje para el futuro mercado laboral son relevantes y a largo plazo.

La anticipación de competencias proporciona los medios para identificar futuros desequilibrios, reúne a los actores clave para abordarlos e informa a la sociedad sobre la futura demanda y oferta de habilidades. Por ello la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone como

objetivo fomentar políticas educativas con sistemas de anticipación de habilidades que incluyan todas las actividades que permiten desarrollar y coordinar la medición y el análisis de las necesidades de habilidades, así como validar este análisis con la ayuda de actores que representan ampliamente el lado de la demanda (empleadores) y el de la oferta (organizaciones educativas) e instituciones que regulan el mercado (Ministerios de Trabajo y Educación, Administraciones locales) (OIT, 2017).

Ante este escenario, la Unión Europea (2018) promulga que las competencias laborales y de empleabilidad son el factor clave para adaptarse a los rápidos y profundos cambios a los que la población activa va a tener que enfrentarse. No obstante, desde la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), han ido surgiendo varios aspectos que se deben valorar en relación con la mejora en la empleabilidad y la formación en competencias. Es preciso identificar las habilidades clave para la mejor empleabilidad de los egresados, pero también es importante saber cómo y cuándo promover la adquisición de dichas competencias clave (García-Aracil, 2004), ya que las habilidades transversales no siempre tienen un papel destacado en los programas de aprendizaje. La manera en que los países y los sistemas educativos abordan las habilidades transversales varía, impulsada por diferentes historias, estructuras, necesidades y ambiciones (Shackleton & Messenger, 2021).

Dado el interés de la universidad por el mercado laboral, se debe abrir el debate sobre si las instituciones universitarias han avanzado en el objetivo de desarrollar la empleabilidad de sus egresados, fijado ya por la Declaración de Bolonia de 1999.

De *soft skills* a *power skills*

La literatura relativa a la gestión de talento ha identificado durante años dos tipos de competencias: las *hard skills* o conocimientos técnicos y específicos y las *soft skills* o habilidades cognitivas y socioemocionales. Mientras que las primeras se adquieren a través del estudio y del

entrenamiento y son las que comúnmente se aprenden en entornos académicos, las segundas se desarrollan de manera individual a lo largo de la vida y resultan claves en las interacciones entre las personas. Hablamos de habilidades como la empatía, la gestión del estrés, la comunicación efectiva o la capacidad de resolución de problemas

Las *soft skills* han adquirido tanta importancia que muchos expertos ya hablan de *real skills* o incluso de *power skills*.

Para Josh Bersin, un referente internacional en talento corporativo, aprendizaje y tecnología de los recursos humanos, las *soft skills* son *power skills* porque «son muy complejas, tardan años en aprenderse y su alcance cambia continuamente». Por el contrario, las *hard skills* o habilidades técnicas se pueden «comprar» o adquirir con relativa facilidad.

En la misma línea de pensamiento encontramos a Seth Godin. El experto en marketing escribe que «lo que actualmente separa a las organizaciones prósperas de las que se encuentran en conflicto son las actitudes, los procesos y las percepciones difíciles de medir de las personas que hacen el trabajo».

Las *power skills* son el conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes e incluso actitudes que cada persona desarrolla a lo largo de su vida y que la hacen única y la distinguen del resto de las personas de su entorno personal y profesional. Se trata de competencias transversales o genéricas, que resultan habitualmente comunes en diferentes contextos, aunque estos mismos contextos harán que se desarrollen de uno u otro modo.

Cada sector exigirá que los profesionales a él dedicados destaquen por ciertas competencias técnicas —en la industria farmacéutica se exigirán profesionales de laboratorio que sepan desarrollar fórmulas farmacológicas, por ejemplo—; ahora bien, existen competencias transversales que son cada vez más importantes a la hora de desarrollar una carrera profesional, independientemente del sector en el que fijemos nuestra mirada. La comunicación efectiva, el liderazgo, la adaptabilidad o la capacidad de trabajar en equipo son solo algunos ejemplos.

La suma de *hard skills* y *power skills* es la que da como resultado que un profesional alcance la excelencia en su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, desarrolle su talento.

Revisión científica del concepto de competencias

Uno de los principales problemas que se plantea es qué entendemos por empleabilidad y la propia definición de los términos *habilidad* o *competencia*.

La literatura se ha aproximado al concepto de *empleabilidad* a través de distintos puntos de vista. El término *empleabilidad* ha sido usado «en un sinnúmero de contextos [...] adoptando un amplio rango de significados» (Gamboa *et al.*, 2007, p. 6).

No obstante, para una gran mayoría de autores (Weinberg (2004); Alles (2007); García Manjón (2009); Moreno (2012)) la empleabilidad guarda una estrecha relación con la posesión por parte del empleado de habilidades, capacidades o competencias que permiten acceder más fácilmente al mercado laboral. Se trata, por tanto, de dos conceptos muy ligados; de ahí el objeto de este estudio.

En cuanto a las competencias, hay que resaltar que para los graduados han sido clasificadas de acuerdo con diversos criterios, de modo que no existe un acuerdo general ni en el ámbito teórico ni en el empírico sobre su categorización. Por ello, se va a hacer un breve repaso de la literatura científica que nos acerque a la definición más actual y al diferencial existente desde siempre entre mercado laboral y universidad en cuanto a conocimientos de habilidades, que, pensamos, tras la realización del estudio que se presenta, empieza ya a tener una clara tendencia reduccionista.

Hacia una conceptualización uniforme de las competencias

Investigadores de varios países europeos realizaron en 1999 la primera encuesta representativa y con comparativas internacionales sobre las principales habilidades de los egresados. Se encuestó a más

de 36.000 graduados universitarios procedentes de doce países, que habían finalizado sus estudios tres o cuatro años antes. El estudio denominado CHEERS (*Careers after Higher Education –a European Research Survey*) incluía Japón y los siguientes países europeos: Alemania, Austria, España, Finlandia, Francia, Italia, Noruega, Países Bajos, República Checa, Reino Unido y Suecia. El cuestionario abordaba un total de 35 competencias y se debía valorar, sobre una escala de 1 a 5, el nivel que los egresados consideraban que habían logrado y el nivel de exigencia requerido en su empleo en el momento de realizar la entrevista laboral y profesional. También se plantearon preguntas sobre la procedencia sociobiográfica de los estudiantes, sobre los recursos y las condiciones de estudio y sobre las calificaciones obtenidas en la titulación para determinar la medida en que estos factores podrían explicar las diferencias de empleo y trayectoria profesional de los graduados universitarios. Como resultado se obtuvo que solo tres competencias superaban los niveles exigidos en el ámbito laboral: la habilidad para el aprendizaje, el conocimiento teórico específico y el conocimiento general, todas consideradas académicas o científicas, específicas de cada titulación, mientras que la menos adquirida era la capacidad de negociación, que se considera actualmente como transversal (Schomburg y Teichler, 2006).

En España, la Fundación Universidad-Empresa lanza en 2005 el *Estudio sobre las demandas sociales y su influencia en la planificación de las titulaciones en España en el marco del proceso de convergencia europea en Educación Superior*, cuyo objetivo es analizar la brecha existente entre las expectativas de los universitarios recién titulados y las demandas de los empleadores en cuanto a conocimientos y competencias de los egresados (Fundación Universidad-Empresa, 2005).

De manera similar al estudio CHEERS, en el año 2006 la encuesta REFLEX (*Research on the Flexible Professional in the Knowledge Society*) puso de manifiesto divergencias entre lo que debe potenciarse y los requerimientos reales de un puesto de trabajo; este estudio recoge mediante un amplio cuestionario las opiniones y experiencias de los graduados universitarios sobre las competencias. En este proyecto de investigación, en el cual han colaborado Japón y trece países europeos

(Italia, España, Francia, Austria, Alemania, Holanda, Reino Unido, Finlandia, Noruega, República Checa, Suiza, Bélgica y Estonia), fueron encuestados unos 40.000 graduados en toda Europa y alrededor de 5.500 en España (CEGES-PF, 2007). Los resultados obtenidos muestran, globalmente, escasas diferencias entre los graduados españoles y el resto de los graduados europeos tanto en los niveles competenciales propios como en los requeridos en el empleo. El perfil competencial del graduado español no se diferencia en exceso del perfil del graduado europeo medio, aunque los graduados españoles solo superan a los europeos —y con escasas diferencias— en las competencias de trabajo en equipo, uso efectivo del tiempo, hacer valer su autoridad, redacción de informes y documentos y hacerse entender (ANECA, 2008).

Además, se aprecia claramente, según las opiniones de los propios graduados, que los puestos de trabajo requieren un conjunto de competencias que no son las que tradicionalmente preocupan ni, por tanto, se enseñan en los sistemas más tradicionales de educación superior, especialmente en los modelos más profesionalistas como el español. Las competencias sobre las que se pregunta están referidas a actividades y actitudes tales como: ser capaz de realizar el trabajo independientemente, tener capacidad de resolver problemas y de comunicación oral, saber asumir responsabilidades, gestionar el tiempo y planificar, tener iniciativa, adaptabilidad y lealtad. Los déficits en competencias de los graduados universitarios afectan a las relacionadas con habilidades y actitudes, mientras que los graduados manifiestan que existe un exceso de competencias en conocimientos generales y en conocimientos teóricos.

Según Van-Der Hofstadt Román y Gómez Gras, autores del informe *Competencias y habilidades profesionales para universitarios* (2006), parece demostrable que la relación unívoca que tradicionalmente se había mantenido por parte de las empresas entre buen expediente académico (o buena formación) y desempeño óptimo de un puesto de trabajo se ha debilitado en gran medida. Este informe también pone de manifiesto que las empresas, cada vez más, comienzan a exigir a sus candidatos ciertas competencias que tradicionalmente no han formado parte del currículo académico, como habilidades sociales, capacidad de trabajo

en equipo, inteligencia emocional, etc. De este modo, los jóvenes universitarios no solo deben poseer unos conocimientos teóricos suficientes, sino además una serie de nuevas destrezas tales como liderazgo, trabajo en equipo o manejo del estrés, que en su informe se detallan con profundidad.

Posteriormente, en el año 2007, ANECA realiza un estudio con la finalidad de indagar en las experiencias, vivencias y actitudes de los titulados superiores con relación a las dificultades encontradas y a los factores facilitadores de la inserción laboral. Un nuevo elemento que se desprende de este estudio es el desconocimiento y la poca valoración de las nuevas competencias profesionales requeridas en un mercado laboral flexible por parte de los titulados superiores. Se han considerado una serie de *skills* que el mercado laboral comienza a demandar a los titulados superiores, tales como flexibilidad funcional, orientación internacional, gestión de la innovación o aprendizaje continuo, y se ha encontrado que el conocimiento y la valoración de estas competencias no es muy alto, aunque creemos que están comenzando poco a poco a introducirse en las representaciones que los universitarios se hacen del mundo del trabajo (ANECA, 2007).

El informe de ANECA de 2021 sobre el *Marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad* de sus egresados y egresadas destaca entre las acciones fundamentales (más del 70%) las siguientes: formar en las enseñanzas en competencias transversales y habilidades personales clave para el empleo; diseñar procesos de enseñanza-aprendizaje basados en la actividad en el entorno laboral; promover programas de desarrollo de talento, concursos de ideas o proyectos emprendedores, de resolución de retos, etc.; poner en marcha procedimientos para lograr la cooperación entre universidad y entidades empleadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje; formar en las enseñanzas en conocimientos y habilidades específicos del área de conocimiento de la enseñanza y estudiar casos prácticos de cada ámbito (ANECA, 2021).

La Unión Europea también ha ido dando clasificaciones de estas habilidades a lo largo de los años gracias a distintos proyectos. Así, por ejemplo, el proyecto *Assessment of Transversal Skills 2020* (ATS2020),

cofinanciado con el Programa Erasmus+ y formado por 17 socios de once países de la UE, proporciona un modelo de aprendizaje integral para la mejora de las competencias transversales esenciales del alumnado dentro de los planes de estudios y la oferta nuevos enfoques y herramientas innovadoras para profesores relativas al desarrollo y la evaluación de estas habilidades. En este proyecto las habilidades transversales se refieren a un amplio conjunto de aptitudes clave que se sabe son de importancia crítica para el éxito en la escuela, la educación superior y el mundo del trabajo. Incluyen la capacidad de pensar de forma crítica, tomar la iniciativa, usar herramientas digitales, resolver problemas y trabajar colaborativamente (ATS, 2021).

En los últimos años se ha conseguido hacer una evaluación internacional de habilidades en más de 40 países como parte del Programa para la Evaluación Internacional de Competencias de Adultos (PIAAC). Este programa es una iniciativa de la OCDE para ayudar a los Gobiernos a evaluar, monitorear y analizar el nivel de distribución de las competencias entre la población adulta, así como la aplicación de esas competencias en distintos contextos. La evaluación que realiza mide las competencias necesarias, cognitivas y relacionadas con el entorno laboral, que permiten a los individuos participar con éxito en la sociedad y lograr así que la economía prospere. Los resultados ayudan a los países a entender mejor cómo la educación y los sistemas educativos pueden contribuir a desarrollar estas competencias. Entre mayo y julio de 2021 se desarrolló la fase piloto del estudio PIAAC Ciclo 2 y entre el otoño de 2022 y la primavera de 2023 estaba previsto realizar el estudio principal, de donde se podrán extraer los resultados buscados (OECD, 2021).

Clasificaciones del concepto *competencias*

A la hora de establecer clasificaciones de competencias, buena parte de la literatura diferencia dos grandes categorías: por un lado, las *soft skills* personales; por otro, las ocupacionales.

Las competencias personales son aquellas que los individuos desarrollan en sus interacciones sociales, incluidos los entornos privados

y personales. Por competencias ocupacionales se entienden las que se utilizan de manera específica en el puesto de trabajo.

Entre las *soft skills* consideradas como personales en gestión del capital humano se encuentran la empatía, la comunicación, la colaboración, la amabilidad, la autoestima, la autoconciencia, la escucha efectiva, el sentido del humor, la atención a los detalles, el compromiso, la tolerancia, aceptar estar en desacuerdo y el respeto por las ideas de otros.

En cuanto a las *skills* ocupacionales que más se demandan en el mercado laboral —y de manera transversal en diferentes sectores— podrían destacarse la comunicación efectiva, la colaboración, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la adaptabilidad, la resiliencia y la agilidad.

Las competencias ocupacionales evolucionan en función del contexto de las organizaciones y fluctúan dependiendo de los cambios de gestión que registren las compañías.

El Instituto Tecnológico de Monterrey recoge en su estudio *Competencias Transversales* (2019) una clasificación de siete grandes habilidades imprescindibles en el contexto laboral actual: autoconocimiento y gestión, emprendimiento innovador, inteligencia social, compromiso ético y ciudadano, razonamiento para la complejidad, comunicación y transformación digital.

Por autoconocimiento y gestión se entienden las estrategias que permiten a las personas gestionar su bienestar individual y el bienestar común, tanto en el ámbito micro como en el global.

El emprendimiento innovador se refiere a la actitud de búsqueda de soluciones innovadoras y versátiles con el objetivo de impactar positivamente en la sociedad y, al mismo tiempo, crear valor.

La inteligencia social permite generar relaciones indispensables para el trabajo en equipo. Incluye una parte de liderazgo, así como de respeto a la diversidad.

El compromiso ético y ciudadano es la habilidad que implica el respeto a los valores para afrontar los retos éticos y sociales presentes y futuros con responsabilidad social.

El razonamiento para la complejidad es una competencia básica en entornos VICA (siglas de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad): se requieren respuestas rápidas y decisivas que permitan ir más allá de lo inmediato, lo que implica pensamiento crítico y creativo.

La comunicación eficiente requiere la capacidad de interactuar con diversos lenguajes y estrategias adecuadas al contexto, con especial atención a los aspectos emocionales e incluso ideológicos, ya que el fin último es el diálogo.

En cuanto a la habilidad de la transformación digital, se asocia a usuarios inteligentes y éticos de las tecnologías digitales en todos los ámbitos y sectores.

Competencias transversales: ¿qué demanda el mercado?

Cinque (2016), a través del estudio del proyecto ModES (Modernizing Higher Education Through Soft Skills Accreditation), determina 22 competencias como las más demandadas en el mercado laboral europeo. Se dividen en tres grandes grupos:

- Habilidades personales: Aprendizaje, tolerancia al estrés, ética profesional, autoconciencia, compromiso, equilibrio vital y creatividad o innovación.
- Habilidades sociales: Comunicación, trabajo en equipo, red de contactos, negociación, gestión de conflictos, liderazgo y adaptabilidad cultural.
- Habilidades metodológicas: Orientación al usuario (o al cliente), mejora continua, adaptabilidad al cambio, orientación a resultados, habilidades analíticas, toma de decisiones, habilidades de gestión, investigación y gestión de la información.

Lepeley (2021), por su parte, destaca como habilidades maestras precisamente resiliencia y agilidad. Para la autora son «dos de los cinco pilares donde se construye el modelo HCM» (Human Capital Management) (Lepeley, 2017) y las considera especialmente importantes, por

un lado, para la estructura que permite estabilizar las organizaciones y, por otro, para desarrollar estrategias organizacionales sostenibles.

El informe del World Economic Forum *The Future of Jobs Report 2023* refleja que las dos habilidades más importantes para los trabajadores seguirán siendo el pensamiento analítico y el pensamiento creativo. Completarían el top 10 las siguientes competencias: resiliencia, flexibilidad y agilidad; motivación y autoconciencia; curiosidad y aprendizaje permanente; alfabetización tecnológica; confiabilidad y atención al detalle; empatía y escucha activa; liderazgo e influencia social; y control de calidad.

El informe adelanta que en los próximos cinco años el 44% de las habilidades de los trabajadores cambiarán. Ganan peso las habilidades cognitivas, relacionadas con la resolución de problemas complejos o la alfabetización tecnológica. También cobran más importancia habilidades de autoeficacia y actitudes socioemocionales como la curiosidad, la resiliencia o la autoconciencia.

Habilidades e inteligencia artificial (IA)

El mismo informe del World Economic Forum pone de manifiesto la estrecha relación que existe entre el desarrollo de las habilidades y la creciente presencia de la inteligencia artificial (IA) en todos los entornos y de manera muy especial en los entornos laborales.

IA y *big data* son, según el WEF, habilidades prioritarias para las empresas. Tanto es así que las compañías informan que su inversión en capacitación en estos aspectos será de aproximadamente un 9%.

Vista la IA desde la perspectiva de la automatización y la robotización de entornos laborales, se plantea el debate de qué habilidades es preciso desarrollar para no sucumbir a la era de la disrupción tecnológica y poner en valor nuestro talento humano, especialmente en el plano de la empleabilidad.

The Future of Jobs Report 2023 arroja datos que nos alejan de la distopía: se estima que el 34% de las tareas de una empresa las realizan las máquinas, mientras que el 66% las siguen haciendo las personas.

Esto significa que la automatización ha aumentado solo un 1% desde la edición de este informe en 2020. Los encuestados, además, han revisado a la baja sus expectativas respecto a la automatización en los próximos años: prevén que en 2027 se automatizará el 42% de las tareas de las empresas, mientras que en 2020 este porcentaje se elevaba al 47%.

En cualquier caso, las tareas relacionadas con el razonamiento, la comunicación y la coordinación serán cada vez más automatizables. Esto, según recoge el WEF, generará un crecimiento de empleo para el 50% de las organizaciones encuestadas.

Lifelong learning y empleabilidad

En lo que coinciden todos los expertos es en el *lifelong learning* como requisito ineludible para la empleabilidad.

Volviendo al informe del WEF, seis de cada diez trabajadores necesitarán formación antes de 2027, pero se considera que hoy en día solo la mitad tiene acceso a oportunidades de formación adecuadas.

El pensamiento analítico, seguido del pensamiento creativo, serán las principales prioridades en la formación de habilidades entre 2023 y 2027. Les seguirán la capacitación de los trabajadores para el uso de la IA y el big data.

La formación también evoluciona y, en este aspecto, cabe destacar cinco tendencias en programas formativos: gamificación, *microlearning*, *reverse mentoring*, *social learning* y entornos personales de aprendizaje (EPA).

La gamificación se ha revelado como un elemento de gran eficacia a la hora de generar experiencias y emociones positivas introduciendo el juego para generar aprendizaje. Se plantean estrategias, reglas, premios o desafíos y se fomenta el trabajo en equipo y el liderazgo.

El *microlearning* es la fragmentación de la formación en propuestas muy focalizadas en temas concretos. Estas «píldoras» de contenido formativo permiten captar y retener la atención durante un corto tiempo, lo que resulta más eficaz.

El *reverse mentoring* consiste en aprovechar las habilidades de las nuevas generaciones que se incorporan a las empresas para que los júnior mentoricen a los veteranos en competencias como la digitalización.

Está muy ligado al *social learning*, comunidades virtuales de aprendizaje y práctica en las que los participantes comparten información, ideas y buenas prácticas.

Finalmente, los EPA nos llevan al autoaprendizaje: es el usuario quien elige los contenidos, los recursos, las herramientas y las conexiones sociales que le permitirán formarse y desarrollar sus conocimientos y competencias.

Perspectiva sincrónica de empleabilidad y formación competencial en la universidad española

En conclusión, tal y como afirma Llinares (2020), no existe acuerdo sobre cuáles son las competencias básicas de empleabilidad. Se puede extraer un número reducido de competencias que aparecen en un 50% o más de los modelos estudiados en la literatura científica y que son: aprendizaje a lo largo de la vida, comunicación, trabajo en equipo, flexibilidad/adaptación al cambio, organización del trabajo y gestión del tiempo, resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad para relacionarse con otras personas, iniciativa o gestión de la información y el conocimiento.

En cualquier caso, independientemente de qué se conciba como competencia, las *soft skills*, entendidas como competencias de empleabilidad transversal, se consideran esenciales para obtener un trabajo y progresar en el mercado laboral (Cimatti, 2016).

La pregunta clave es, por tanto, cómo apoyar la mejora de estas destrezas. Dado que la mayoría de las habilidades transversales no están vinculadas a ninguna materia en particular y se desarrollan en todas las áreas de estudio, las orientaciones innovadoras tienden a evitar los enfoques orientados a materias y se centran cada vez más en resultados de aprendizaje específicos.

Desarrollo de competencias en la universidad y en el trabajo

El desarrollo de competencias en el entorno académico y laboral ha de ser simbiótico: poseer un conjunto diversificado de habilidades resulta clave para afrontar los desafíos de un mundo en constante evolución. Por tanto, la adquisición y mejora de competencias tanto en la universidad como en el ámbito laboral es esencial para la adaptabilidad, el crecimiento profesional y el éxito en la sociedad contemporánea.

En el contexto universitario, se ha identificado la necesidad de ampliar el enfoque educativo más allá de la mera adquisición de conocimientos teóricos. Las instituciones académicas deben ser agentes activos en el desarrollo de competencias que trascienden lo puramente académico. Esto implica la promoción de habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajar en equipo. La enseñanza de estas competencias ha de convertirse en un componente esencial de la formación universitaria para así garantizar que los graduados sean capaces de enfrentar desafíos complejos en sus futuras carreras.

En el ámbito laboral, el desarrollo de competencias destaca cada vez más como un factor determinante en la competitividad de las empresas y la empleabilidad de los individuos. Como se ha visto, las organizaciones buscan empleados que posean no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades transversales que les permitan adaptarse a entornos cambiantes y colaborar eficazmente en equipos multidisciplinarios. Por lo tanto, las empresas han adoptado estrategias de formación continua y desarrollo de habilidades para mantener a su personal actualizado y competitivo en el mercado laboral.

La formación y el perfeccionamiento de competencias son procesos en constante evolución que requieren una combinación de enfoques teóricos y prácticos. Las instituciones académicas deben adoptar enfoques pedagógicos que fomenten la aplicación práctica de conocimientos y habilidades, lo que incluye la participación en proyectos interdisciplinarios y programas de prácticas. Por otro lado, las empresas prestan cada vez más atención al desarrollo de programas de capacitación y

desarrollo profesional, que incluyen cursos, talleres y mentorías para fortalecer las competencias de sus empleados.

Mejorar las habilidades blandas de los alumnos universitarios en las aulas es un reto arduo, que requiere un aprendizaje interactivo y activo, difícil de integrar en sistemas académicos convencionales con métodos reactivos de enseñanza, en los que el alumnado responde a la actuación del profesor. Estos métodos, aptos para transmitir conocimientos, no resultan efectivos a la hora de desarrollar competencias sociales o participativas. En estos casos es preciso apostar por enseñanzas proactivas, en las que los alumnos actúan y los profesores ejercen un papel de guía.

Formar a los estudiantes en métodos proactivos requiere el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación con aprendizajes interactivos, técnicas de discusión, presentaciones o prácticas en empresas, entre otras propuestas (Ginés Mora, 2004).

Asimismo, los entornos de aprendizaje interactivos permitirán desarrollar la autonomía de los alumnos y sus *soft skills* relacionadas con la sociabilidad y la comunicación (Terzieva y Traina, 2015). Si a ello sumamos propuestas formativas proactivas basadas en ejemplos del mundo real, encontraremos una mayor motivación para el alumnado con oportunidades para el manejo y desarrollo de habilidades transversales que les serán requeridas en el mercado laboral y serán de capital importancia para su empleabilidad (Garris, Ahlers y Driskell, 2002).

Así, el diálogo permanente y cada vez más intenso entre universidad y empresa es crucial para la empleabilidad: mientras que las organizaciones deben trasladar a las instituciones educativas las competencias que serán requeridas en sus puestos, las universidades habrán de promover itinerarios formativos para que sus estudiantes puedan desarrollar dichas competencias (Santiago *et al.*, 2008).

Microcredenciales

El desarrollo de competencias, para alcanzar la empleabilidad, ha de ir unido a la posibilidad de acreditar dichas habilidades. Visibilizar las

competencias como palanca de diferenciación de los candidatos es el objetivo de las microcredenciales.

Las microcredenciales son las certificaciones del futuro. Reconocen logros, experiencias o resultados de un aprendizaje que acreditan una competencia que ha desarrollado el alumno y la certifican digitalmente.

El objetivo de las microcredenciales es proporcionar información detallada y de valor sobre el perfil profesional de los candidatos, lo que mejora su visibilidad en los procesos de selección: con un solo clic, los reclutadores pueden ver las experiencias de aprendizaje de las personas.

Para garantizar la veracidad de las microcredenciales, instituciones como la Universidad CEU San Pablo utilizan las *badges* digitales, certificaciones que pueden compartirse y suponen un plus de seguridad para los reclutadores.

El Ecosistema de Microcredenciales CEU se ha convertido en una referencia en el sector. Está compuesto por competencias del siglo XXI e itinerarios de aprendizaje a través de microcredenciales (*learning pathways*).

Las competencias del siglo XXI se estructuran en seis ejes:

- de investigación: Garantizan la capacidad de aplicar el método científico en un área de conocimiento determinada para así asegurar el progreso de la sociedad;
- instrumentales: A través de herramientas y recursos digitales, informacionales e idiomáticos se garantiza un trabajo de mayor calidad;
- de internacionalización: Habilidades clave para desarrollarse en un mundo globalizado;
- compromiso ético: Competencias relacionadas con la conciencia social, la responsabilidad cívica y la sensibilidad con el entorno;
- *soft skills*: Habilidades personales que marcan la diferencia entre las personas;

- ser profesional: Competencias para asegurar una adecuada inmersión en diferentes contextos organizacionales con el objetivo de la empleabilidad e integración en el mercado de trabajo.

Por su parte, los itinerarios de aprendizaje o *learning pathways* están diseñados para facilitar la adquisición de una competencia de manera gradual. Se establecen hitos, que a su vez se estructuran por etapas, y, al final del recorrido, el alumno recibe una microcredencial que podrá compartir para hacer visible la competencia que ha adquirido.

Estos itinerarios permiten personalizar las experiencias formativas, motivan al alumno según adquiere competencias, mejoran su rendimiento a medida que se incrementan las exigencias para alcanzar los logros, fomentan la autonomía en el aprendizaje y el SLR (*self-regulated learning*) y, como consecuencia de todo lo anterior, permiten alcanzar un perfil profesional más completo y competitivo, lo que redundará en una mayor empleabilidad.