



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO 2018/2019**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Revolución tecnológica: la era de las competencias  
blandas**

**Technological revolution: soft skills'era**

**AUTOR:**

**FRANCISCO ARROYO HERRERÍA**

**DIRECTORA:**

**MARIA TERESA INCERA SAN MIGUEL**

**SEPTIEMBRE 2019**



# ÍNDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. METODOLOGÍA .....	7
4. MARCO TEORICO .....	8
4.1. CONTEXTO ACTUAL Y EL FUTURO DEL TRABAJO .....	8
4.2. COMPETENCIAS LABORALES .....	9
4.2.1. CONCEPTO.....	9
4.2.2. TIPOS DE COMPETENCIAS .....	11
4.3. COMPETENCIAS BLANDAS.....	13
4.3.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA BLANDA .....	13
4.3.2. DE COMPETENCIAS DURAS A BLANDAS.....	14
4.4. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS .....	16
4.4.1. FORMACIÓN UNIVERSITARIA .....	17
4.4.2. FORMACIÓN DESDE EMPRESAS Y GOBIERNOS.....	19
4.4.3. MÉTODOS DE FORMACIÓN .....	20
5. CONCLUSIONES .....	22
6. BIBLIOGRAFÍA.....	24

## RESUMEN

Las competencias laborales siempre han estado vinculadas con un desempeño exitoso en el puesto de trabajo; hasta ahora siempre eran las competencias duras las que nos conducían hacia tal desempeño, sin embargo, de ahora en adelante y debido a la revolución tecnológica, serán las competencias blandas las que nos muestren el camino hacia una realización eficiente de las tareas de un puesto de trabajo.

Vivimos en una época caracterizada por el cambio constante. La globalización, la revolución digital y el fácil acceso a la información obligan a la sociedad a formular una nueva configuración de los empleos. Poseer títulos ya no garantiza el éxito profesional; las tareas más mecánicas y repetitivas serán realizadas por robots, y los conocimientos técnicos, llamados competencias duras, irán perdiendo relevancia paulatinamente, por lo que las empresas buscarán en sus empleados habilidades complementarias a dicha automatización, es decir, se requerirán aquellas competencias más relacionadas con las habilidades sociales y transversales a todos los puestos de trabajo, también llamadas competencias blandas. Estas competencias suponen verdaderamente el éxito profesional y una ventaja competitiva para sus empresas, no obstante, es cierto que son más difíciles de desarrollar, y, por lo tanto, de encontrar en el mercado laboral que sus antónimos las competencias duras. Por ello, se debe ofrecer a estudiantes y trabajadores una formación en competencias blandas que garantice que las demandas laborales de las empresas estarán cubiertas.

**Palabras clave:** competencia laboral, competencia blanda, revolución digital, configuración de empleo.

## ABSTRACT

Work skills have always been linked to successful work-place performance; until now it was always the hard skills that led us to such performance, however, from now on and due to the technological revolution, the way to that performance will be shown us by the soft skills.

We live in an era characterized by the continuous change. The globalization, the digital revolution and the easy access to the information force the society to formulate a new job setting. Owning titles no longer guarantees professional success; the most mechanical and repetitive tasks will be realized by robots, and technical knowledge, called hard skills, are gradually losing relevance, that's why companies will seek in their employees complementary skills to that automation, that is to say, those competencies more related with social skills, also called soft skills, will be required. These competencies really mean the professional success and a competitive advantage for their companies, however, it's true that they are more difficult to develop and therefore, more difficult as well to find in the labor market than their antonyms, the hard skills. That's the reason why it's necessary to work between government, schools, high-schools, universities and companies in order to create an educational structure that will benefit their student's development.

**Keywords:** work skill, soft skill, digital revolution, job settings.

## 1. INTRODUCCIÓN

En 2016 se alude por primera vez a la 4ª Revolución Industrial, la cual se caracteriza por la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y el internet de las cosas. Es decir, que se está produciendo una revolución tecnológica que afectará a todos los ámbitos de nuestra vida, especialmente al laboral, en el cual se espera que muchos de los empleos que hoy conocemos vayan desapareciendo paulatinamente, debido a la sustitución de máquinas por empleados en los puestos de trabajo, sobre todo en el sector industrial y económico. Esto quiere decir que a medida que la tecnología vaya introduciéndose en la cotidianidad de los puestos de trabajo, la desaparición de empleos irá aumentando gradualmente. (Rifkin; 1994).

Sin embargo, a pesar de que la tecnología vaya a acabar con muchos puestos de trabajo, también va a crear otros nuevos, por lo que se podría decir que se va a producir una configuración de nuevos empleos, donde los más rutinarios y fáciles de mecanizar desaparecerán y los que requieren una alta cualificación y son más difíciles de mecanizar aumentarán (Vargas; 2006). Los efectos de la revolución tecnológica avanzan más rápido que las medidas que se toman para gestionarlos. En cuanto a producción y costes es una mejora para las empresas, pero para los trabajadores supone una amenaza. Por lo tanto, el nuevo reto ante esta nueva revolución tecnológica será adecuar el perfil competitivo de las personas para que sean capaces de adaptarse lo mejor y más rápido posible a los nuevos empleos y, por consiguiente, también a las nuevas demandas del mercado laboral.

Las competencias duras han sido durante mucho tiempo la base de muchas empresas que tenían interés especialmente en sus costes, la calidad o el servicio ofrecido, o lo que es lo mismo, en las áreas productivas, fundamentándose en una dirección por objetivos. No obstante, el cambio continuo de la sociedad hace que las formas de organizar y liderar una empresa queden obsoletas, y dejen de funcionar (Tobón; 2006). Por eso ahora esto ya no es así, pasándose a poner el foco en las personas que pertenecen a dichas organizaciones y en sus cualidades concretas, tales como la comunicación, la creatividad o las emociones, apoyándose en una dirección por competencias y valores.

A la hora de realizar esa adecuación de los perfiles competitivos se debe tener claro que las competencias laborales conducen hacia un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y lo seguirán haciendo, pero ante esta demanda de nuevos perfiles competitivos se hace necesario focalizar la formación en el aprendizaje de las competencias blandas, ya que serán las que realmente supongan una ventaja competitiva para las empresas (Schulz; 2008), y por lo tanto también para los trabajadores en el sentido de que serán mejor valorados por las empresas y les será más fácil sobrevivir ante la desaparición de empleos.

En la actualidad, el nivel de formación y conocimientos que poseen los trabajadores es muy alto, ya que no sólo cuentan con títulos universitarios, sino que suelen conocer varios idiomas o incluso han realizado un postgrado, lo que significa que están más que preparados para ejercer puestos de gerencia. No obstante, en ocasiones ocurre que toda esta teoría adquirida no se aplica correctamente (Halm; 2018). Para ello es necesario una reestructuración del sistema educativo, que pase de una enseñanza en la que el foco es el docente, a un aprendizaje donde el centro sea el alumno. Para que esa reestructuración se lleve a cabo, gobiernos, empresas y centros educativos deben colaborar estrechamente para definir qué competencias desarrollar y cómo hacerlo. Es especialmente importante que se dé en las universidades, ya que en ellas sus estudiantes se forman para empleos específicos, por lo que es una oportunidad muy

valiosa para que desarrollen estas competencias mediante un aprendizaje que incluya la adquisición de conocimientos junto con el “hacer” y el “ser”. De todas formas, aunque la formación por competencias de estudiantes que se introducen en el mundo laboral tiene gran relevancia, no hay que olvidar la formación de aquellos profesionales que cuentan ya con un empleo, pues también puede ser que sus puestos de trabajo estén en riesgo de ser automatizados.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es conocer la importancia que tienen las competencias blandas para las empresas y para los trabajadores ante los avances tecnológicos, haciendo hincapié en una adecuada formación y desarrollo de éstas.

A lo largo de este trabajo se podrá observar cómo afecta la revolución tecnológica a los puestos de trabajo y, por ende, a las demandas de nuevos perfiles competenciales de las empresas y a la necesidad de adaptación de los trabajadores a éstos nuevos perfiles

Scheiner (2014) defiende que las competencias duras se encuentran disponibles y cambian con el paso del tiempo, sin embargo, las competencias blandas son muy difíciles de adquirir, pero perduran en el tiempo, lo que las hace muy codiciadas por las empresas. Es por esto que, ya que el mercado laboral demanda una formación de los trabajadores en competencias blandas, otro objetivo que se persigue en este trabajo se basa en mostrar la necesidad de reformar la estructura educativa con el objetivo de orientarla hacia el desarrollo de éstas.

La estructura de este trabajo se compone primero de una introducción al tema principal, seguido de un apartado donde se establecen los objetivos que se persiguen, y a continuación la metodología empleada.

Para empezar el marco teórico del trabajo, se hace un análisis de en qué situación se encuentra actualmente el mercado laboral y de cómo se espera que evolucionen los empleos tal y como los conocemos.

A continuación, se hace una conceptualización del término de competencia, el cual fue acuñado por el profesor David McClelland (1973), con la intención de dar una aproximación al lector de lo que son las competencias y para qué sirven, en un marco laboral. También se muestran distintos tipos de competencias, que ayudarán a diferenciar las principales clasificaciones que existen según varios autores a la vez que servirá de primera aproximación hacia el significado de “competencia blanda”.

En el siguiente apartado se exponen las denominadas competencias blandas y su prosperidad en la actualidad. Aunque no existen muchas investigaciones sobre este tema que permitan analizar datos cuantitativos debido a su reciente repercusión en el mundo laboral, existen numerosos artículos en los que expertos aportan su punto de vista en base a diversas investigaciones realizadas. Tras ello, se muestra el cambio de transición en el mercado laboral de competencias duras a competencias blandas, remarcando la importancia que éstas van a tener en la nueva etapa.

Asimismo, en el último apartado del marco teórico, se expone una investigación teórica realizada sobre la educación actual y la adecuación a las demandas del mercado, así como sobre la necesidad de poner en práctica una formación, especialmente desde universidades, empresas y gobiernos, que se adecue a las demandas de las

organizaciones y diversas metodologías o herramientas para dar respuesta a esa problemática.

En la última parte de este Trabajo de Fin de Grado se recogen las principales conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada.

### **3. METODOLOGÍA**

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sustentada en libros y publicaciones científicas realizadas por autores expertos en la materia, artículos de revistas empresariales y de páginas web especializadas.

En relación con los libros y publicaciones científicas de autores expertos en la materia, se ha recopilado información acerca del significado de “competencia” y “competencia blanda” sobre todo.

En cuanto a los artículos de revistas empresariales y páginas web especializadas, se ha seleccionado aquellos comentarios o ensayos de los que extraer información con relación a la importancia de las competencias blandas y su éxito.

Todo ello se resume en un marco teórico, el cual consta a su vez de cuatro partes diferenciadas. En la primera se hace un análisis del contexto actual en el mundo laboral y de cómo se prevé que evolucionará el trabajo y los empleos. A continuación, se hace un repaso del concepto de competencia laboral y de los tipos de ellas que existen. En la tercera se hace una introducción hacia el concepto de competencia blanda y se explica la transición de competencias duras a blandas en un marco laboral. Por último, se habla de la formación de las competencias blandas, vista desde las principales entidades de la sociedad. Entre ellas existe un nexo común que les da sentido, además de un apartado final donde se recogen las conclusiones principales extraídas del conjunto del trabajo.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. CONTEXTO ACTUAL Y EL FUTURO DEL TRABAJO

El futuro nunca ha sido fácil de predecir, sin embargo, nos encontramos en una época en la que se hace casi imposible anticiparse a los constantes cambios que se producen en la sociedad.

Hay expertos que afirman que nos encontramos ante la Cuarta Revolución Industrial, también conocida como *Industria 4.0*. El primero en hacer referencia a este término fue Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, en su edición de 2016. Defiende que esta nueva etapa se caracteriza por la convergencia de la inteligencia artificial, tecnologías cognitivas y el internet de las cosas, lo que permitirá a las empresas ser capaces de tomar decisiones más holísticas e informadas.

El presidente y CEO de ManpowerGroup alude a la Cuarta Revolución para referirse a una Revolución de las Competencias. Defiende que para el departamento de RRHH será un reto adecuar las competencias de las personas a las demandas del mundo del empleo, ya que, “aquellos con las habilidades adecuadas tendrán la sartén por el mango, crearán oportunidades, y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajar, pero aquellos sin habilidades observarán el futuro y no podrán ver cómo mejorará su situación”.

Como ya ocurrió con las demás revoluciones industriales, los efectos de la tecnología fueron muy difíciles de gestionar por parte de la sociedad y ocasionaron repercusiones de gran relevancia en la historia, sin embargo, en todas las ocasiones, los avances tecnológicos acabaron significando un cambio a mejor en la sociedad. En esta ocasión, la dimensión de los efectos que la revolución digital presenta, avanza a velocidad extraordinaria y va muy por delante de las medidas que se toman para gestionarlos. Esto se traduce como una oportunidad para las industrias de mejorar en cuanto a producción y costes se refiere, pero al mismo tiempo supone una amenaza para los trabajadores debido a que numerosas profesiones están destinadas a desaparecer y las funciones de los puestos de trabajo podrían cambiar. (Telefónica Fundación)

Por lo tanto, hablamos de que se produce una configuración de nuevos empleos. Las tareas más rutinarias y manuales realizadas por personas irán desapareciendo progresivamente, a la vez que aumentarán aquellos trabajos para los cuales es necesaria una alta cualificación o aquellos que requieran una baja cualificación y que sean más difíciles de sustituir por máquinas, es decir, en los que las habilidades interpersonales sean una condición clave para el puesto de trabajo. Es por esto por lo que se pone en evidencia una necesidad por parte de las empresas de nuevos perfiles competitivos. (Vargas; 2006)

Según un artículo de Equipos&Talento (2019), el 47% del empleo total está en alto riesgo de ser automatizado y, además, han realizado un análisis que refleja las principales profesiones que en este año 2019 ya tenderán a reinventarse o incluso a desaparecer. Estas son community manager, traductores, cajeros tanto de bancos como de supermercados, el personal de limpieza y los call center. En este mismo artículo, Carlos Martínez, presidente del IMF Business School afirma que “no cabe duda de que el mercado laboral está cambiando rápidamente. Profesiones que hace tan solo unos años eran estables, hoy han desaparecido. La idea de una profesión asegurada para toda la vida es cada vez más improbable y, ante esta situación, la mejor defensa es la formación continua y la actualización”.



Según un análisis del CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional) citado en el informe de Telefónica Fundación “*El trabajo y la revolución digital en España*” se prevé que entre los años 2015 y 2025 se generen en Europa aproximadamente 97 millones de oportunidades de empleo, de los cuales casi 7 millones (7,21%) serán de nueva creación y el resto serán de reemplazamiento o sustitución. Entre el mismo periodo, se estima que en España se habrán generado 7 millones de oportunidades de empleo, de las cuales 540.000 (7,71%) serán empleos creados como consecuencia de la automatización. Además, también este organismo expone que las ocupaciones que son presumibles de obtener una mayor proyección de crecimiento entre los años 2015 y 2025, son las ocupaciones avanzadas (desempeñadas por técnicos y profesionales) y las relacionadas con la restauración y comercio, ya que son estas profesiones las que poseen un mayor grado de complementariedad con la digitalización, siendo al contrario con contables y administrativos, cuyas ocupaciones tienen un alto riesgo de automatización y un bajo nivel de complementariedad.

## **4.2. COMPETENCIAS LABORALES**

### **4.2.1. CONCEPTO**

Todo comenzó a principios de la década de los 60, cuando el psicólogo y profesor David McClelland (1973) se percató de que los métodos tradicionales para medir las capacidades de las personas, al igual que sus estudios académicos no servían para predecir el éxito ni un desempeño superior. Además, también se encontró con que estos métodos desfavorecían a ciertas minorías de la sociedad, al igual que a las mujeres y a la gente con menor poder económico. Esto le llevó a buscar otras formas de medir el éxito en los puestos de trabajo, para las cuales dedujo que lo mejor era encontrar aquellas necesidades que conducían a los mejores profesionales a actuar de manera sobresaliente en sus puestos de trabajo, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Una vez expuesta la teoría, las organizaciones en su búsqueda constante de ahorrarse costes y tiempo, querían saber cómo realizar una correcta selección de sus empleados, pero esta problemática siguió sin respuesta hasta 1973, cuando el profesor McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia no eran capaces de determinar con fiabilidad una correcta adaptación de los trabajadores a sus empresas, y por lo tanto mucho menos de alcanzar el éxito profesional. A raíz de esto, el profesor entendió que para lograr el éxito profesional lo más idóneo era analizar a aquellos empleados que destacaran en la consecución de sus tareas, estudiando sus comportamientos de su día a día, a los que finalmente denominó competencias laborales. Por lo tanto, el profesor define las competencias como un conjunto de características propias de un individuo, las cuales son observables a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso o superior en un puesto de trabajo. Según este autor, todas las competencias laborales tienen una serie de características en común, éstas son: todas deben tener un nombre y una definición que la identifique, que en cualquier competencia se pueden observar determinadas conductas, que todas las competencias pueden ser desarrolladas por las personas y, por último, que todos los empleos poseen un perfil de ellas. (Escobar, 2005)

Otro autor muy referido en el campo de las competencias laborales es Richard E. Boyatzis (1982), quien también desarrolló estudios e investigaciones para analizar cuáles son las variables que conducen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

En sus estudios concluyó que existen una serie de características en cada persona que son las que deben poseer otras personas para también desarrollar sus responsabilidades exitosamente, considerándolas una unión entre las características individuales y las cualidades necesarias para cumplir con las tareas de un puesto de trabajo. Este autor define las competencias en una línea muy parecida a David McClelland, ya que según él son “unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”, pero que a diferencia de los demás autores considera que únicamente son observables los comportamientos, no siendo así con las competencias.

No obstante, el concepto de competencia laboral no empezó a tener relevancia hasta los años ochenta, cuando en aquellos países industrializados con problemas para relacionar el sistema educativo con el sistema productivo de las organizaciones requirieron dar respuesta a la necesidad de fomentar la formación y desarrollo de los trabajadores; tal respuesta fueron las competencias laborales. Estos países se dieron cuenta de que el problema era más cualitativo que cuantitativo, ya que los sistemas educativos y de formación no iban acorde a lo que sus mercados laborales demandaban. Por lo que la respuesta fue la competencia laboral, entendida como un enfoque integral de formación que relaciona el mercado laboral y la sociedad en general con el ámbito de la educación. (Mertens; 1996).

En este sentido, Spencer y Spencer (1993) citado en Alles (2000) proponen que “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”.

Para Bunk (1994), las competencias profesionales son un grupo de aptitudes, destrezas y conocimientos que, a diferencia de los anteriores autores, forman parte de un entorno profesional en lugar de puestos de trabajo específicos. Por lo tanto, según este autor se considera que aquellos individuos que posean las aptitudes, destrezas y conocimientos necesarios para realizar correctamente las tareas de una profesión, y que además sean capaces de hacerlo de forma flexible y autónoma, y colaborando en su entorno profesional y en la organización, tendrán competencia profesional.

Pocos años más tarde, fue Levy-Leboyer (1997) quien describió las competencias como un conjunto de aptitudes personales y la personalidad de los individuos, pero a diferencia de los anteriores autores añade el factor de la experiencia, ya que las explica como “el resultado de experiencias dominadas gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas”, además este autor también las define en la línea de McClelland, como un conjunto de comportamientos observables en el día a día del trabajo y en situaciones de test, que requieren de la integración de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Existe un enfoque holístico de las competencias laborales, el cual defiende que son el resultado de combinar una vertiente de tareas con otra de atributos personales. En la primera vertiente las competencias laborales son entendidas como una descripción de las tareas secundarias de un puesto de trabajo, llamadas subcompetencias, dentro de las tareas más importantes del puesto. La segunda vertiente está centrada en los atributos subyacentes de las personas, es decir, en aspectos característicos de las personas en el desarrollo de sus tareas del puesto de trabajo. En esta vertiente, la competencia laboral además de definirse en el ámbito de lo que el trabajador sabe hacer y puede hacer, también se define como lo que quiere hacer. Vistas ambas vertientes, se concluye que, desde el enfoque integrado u holístico de competencia laboral, se puede definir la misma como “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad

de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone". Para completar esta definición, cabe destacar que toda competencia laboral debe poseer siempre cuatro cualidades, que son que pueden ser establecidas, identificadas, medidas y evaluadas. (Vargas; 2001)

En una línea muy similar a la de Levy-Leboyer, se encuentran Pereda, Berrocal y López (2002), quienes también realizan sus estudios en base a las personas que desarrollan sus trabajos con eficacia. A partir de esos estudios se concluyó que todas las competencias poseen dos características principales y comunes a todas ellas, que se sintetizan, primero, en que todas ellas se definen en función de comportamientos observables, que son los que permiten un desempeño eficaz y eficiente en una tarea laboral determinada, y la segunda característica se basa en que cada una de ellas están siempre ligadas a estrategias, culturas, trabajos concretos y a estructuras organizativas. Además, defienden que para poner en práctica las competencias se tienen que dar una serie de componentes, los cuales son:

- Saber: se refiere al conjunto de conocimientos que necesita una persona para realizar cualquier competencia.
- Saber hacer: tener la habilidad de solucionar problemas o situaciones concretas con los conocimientos adquiridos.
- Saber estar: en relación con la forma de comportarse dentro de una cultura organizativa dada.
- Querer hacer: es necesario tener la motivación adecuada para poder poner en práctica los saberes anteriores.
- Poder hacer: para poder poner en práctica todo lo anterior, por mucho que se quiera y que se posean los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar una competencia, si la organización no provee a las personas de los medios y recursos necesarios para desarrollarlas, nada de lo anterior servirá.

Una vez vistas algunas de las definiciones más relevantes sobre el concepto de competencia laboral, se puede obtener algunas conclusiones de éstas:

1. Son medibles: las competencias se pueden medir mediante la observación y análisis de conductas y comportamientos en el día a día de un trabajador.
2. Se trata de un concepto multidimensional: las competencias no son conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos aislados entre sí, sino que son la integración de todos ellos en el ámbito laboral.
3. Permanece en el tiempo: la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo.
4. Implica la consecución de un logro: la aplicación de una competencia en el ámbito laboral está relacionada directamente con un resultado positivo, de lo contrario se podría decir que no es competente.
5. Se centra en aportaciones: la competencia refleja aportaciones de los trabajadores al llevar a cabo sus funciones, es decir, importa el "qué" hace más que el "cómo" lo hace.

#### **4.2.2. TIPOS DE COMPETENCIAS**

Como se ha visto hasta ahora, existen numerosas maneras de definir el concepto de competencia. De aquí en adelante se mostrarán las diferentes clasificaciones de competencias que hay, y algunas de las formas en las que pueden ser agrupadas. Para ello se ha tenido en cuenta la clasificación realizada por algunos expertos en la materia.

## Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas

EL primer autor es Boyatzis (1982), quien defiende la existencia de dos tipos de competencias: las umbrales y las diferenciadoras. La diferencia entre ellas dos radica en que las primeras son necesarias para cualquier ser humano a la hora de realizar su trabajo con un mínimo de aceptabilidad, y las segundas son aquellas que sirven para marcar la diferencia entre los profesionales que realizan su trabajo de manera sobresaliente y los que simplemente realizan una actuación correcta.

Bunk (1994)<sup>1</sup> distingue cuatro tipos de competencias, que puestas en práctica todas ellas a la vez, forman la denominada “competencia de acción”. En la siguiente tabla se exponen los cuatro tipos:

Tabla 4-2-1

<i>competencias técnicas</i>	definidas como el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello
<i>competencias metodológicas</i>	se refieren a los modos de hacer, los procedimientos y posibles soluciones a aplicar.
<i>competencia social</i>	engloba las interacciones con otras personas, mostrando un comportamiento orientado al grupo.
<i>competencia participativa</i>	incumbe a todas aquellas que están en relación con la organización y el contexto del trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Vargas, F; 2006)

A continuación, se mostrará la clasificación de competencias según Mertens (1996), quien las divide en tres tipos, coincidiendo dos de ellas con las propuestas por Levy-Leboyer (1997):

Tabla 4-2-2

<i>Competencias genéricas</i>	Son aquellas que están relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales, las cuales se podrían encontrar en cualquier organización.
<i>Competencias específicas</i>	Se refieren a los aspectos técnicos relacionados directamente con el puesto de trabajo y no son fácilmente transferibles a otros puestos, ya que se refieren por lo general a puestos de trabajo específicos
<i>Competencias básicas</i>	Son adquiridas a través de la formación básica que recibe cualquier persona, y que por tanto la mayoría de las personas posee. Pueden ser por ejemplo la lectura, escritura, comunicación oral...etc.

Elaboración propia a partir de (Mertens; 1996, y Levy-Leboyer; 1997)

Además, Spencer y Spencer (1993) también plantean el modelo del iceberg, en el cual se exponen seis competencias, que se dividen a su vez en visibles y no visibles. Dentro

---

<sup>1</sup> Extraído de **VARGAS, F. (2006)**. *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. POLITÉCNICA No 3. Medellín.

de las visibles se encuentran el conocimiento y las habilidades, y dentro de las no visibles están los motivos, rasgos de personalidad, autoimagen y el rol social.

Ilustración 4-1



Fuente: ORP Fundación Internacional: <http://fiorp.org/sin-categorizar/iceberg-las-competencias-mostramos-solo-15-lo-somos/>

Existe otra forma de clasificar las competencias, que a partir de ahora son en las que estará centrado este trabajo. Se trata de competencias duras y blandas (hard skills & soft skills), también llamadas técnicas y transversales respectivamente, que siguen una línea parecida a los dos primeros tipos de competencias definidos por Mertens (1997). A continuación, se expondrán brevemente las definiciones de cada una de éstas, para en los siguientes apartados desarrollar más en profundidad las competencias blandas.

- Las competencias duras o técnicas se definen como aquellas que una persona adquiere después de haber recibido una formación específica y que sirven para un puesto de trabajo en concreto. Por ejemplo, un mecánico ha adquirido competencias técnicas como puede ser el uso de herramientas específicas para su profesión o cómo cambiar una rueda de un coche.
- Las competencias blandas o transversales son aquellas que se vinculan con la capacidad interpersonal que posee un profesional, eso es con la actitud en su desempeño laboral. Están relacionadas con las capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, liderazgo, creatividad...etc.

### **4.3. COMPETENCIAS BLANDAS**

#### **4.3.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA BLANDA**

Las competencias blandas surgen en la década de los 80 de la mano de la formación empresarial, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas necesidades que la sociedad demandaba debido a la abundancia del conocimiento y como método para orientar a los jóvenes hacia su éxito académico y profesional.

Como en apartados anteriores hemos visto, hablar de competencias blandas es lo mismo que hablar de competencias transversales, lo que tiene sentido porque se trata de competencias que no son específicas para un puesto de trabajo, sino que pueden servir a la hora de realizar numerosas actividades y en diversos contextos, ya que se relacionan directamente con las competencias inherentes a cada individuo y que ellos mismos gestionan a su manera, lo que hace diferenciar a dicho individuo de los demás en su forma de comportarse. (Musicco; 2018)

No obstante, el concepto de las competencias blandas tiene sus inicios en el ámbito de las competencias sociales, ya que, de acuerdo con Blanco (2009) y Mertens (1996) las competencias blandas son equivalentes a las competencias de empleabilidad, las claves y las transversales y son principalmente de tipo social, por lo que se deduce que el concepto de “competencias blandas” ha sido desarrollado a raíz de estas tres últimas.

Para Alles (2008), al contrario que muchos autores, las competencias y las habilidades deben ir separadas. La autora defiende que las competencias son más difíciles de detectar y de desarrollar que las habilidades, y además piensa que las habilidades por sí solas no conducen a un desempeño superior. Por ello propone un enfoque menos teórico para las competencias blandas en el que se centra en los rasgos de personalidad que conducen a comportarse de una manera determinada, la cual lleva a un desempeño superior en el puesto de trabajo de los individuos. Para resumir, la autora defiende que las competencias duras, las habilidades y las competencias blandas deben ser entendidas cada una por separado.

El Cambridge Dictionary recoge las soft skills como “capacidad de las personas para comunicarse con los demás y trabajar bien juntos”.

Por otro lado, el Collins Dictionary las define como las “cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen del conocimiento adquirido: incluyen el sentido común, la capacidad para tratar con la gente, y una actitud flexible y positiva”

Perreault (2004) citado en Tito y Serrano (2016), y Schulz (2008) siguen la misma línea en cuanto a definir las competencias blandas. El primero las define como “cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque éstos posean habilidades similares”. Schulz (2008) las define como “aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo”, asimismo, las denomina una ventaja competitiva que pueden favorecer a una persona respecto de otros candidatos con cualidades académicas superiores o que obtengan resultados similares en la evaluación.

Por su parte, Hewitt (2006) entiende las competencias blandas como habilidades intangibles en la personalidad, que determinan la fuerza de un individuo como líder, oyente, negociador y mediador de conflictos.

### **4.3.2. DE COMPETENCIAS DURAS A BLANDAS**

Las competencias duras han sido durante muchos años una demostración por parte de los candidatos de esfuerzo, preparación y capacitación para su incorporación al mundo laboral, sin embargo, en la época actual y en las venideras se presume que el mundo

laboral evoluciona y evolucionará más rápido que los temarios de las escuelas, debido sobre todo al ritmo de la revolución digital. (Halm. D; 2018)

De acuerdo con un estudio de Randstad<sup>2</sup>, el 39.3% de los profesionales considera que las competencias blandas son importantes para su puesto de trabajo o a la hora de encontrar un trabajo, por delante de las competencias específicas como pueden ser las lenguas extranjeras. En el siguiente gráfico se pueden observar los datos porcentuales recogidos:

Tabla 4-1



Elaboración propia a partir de (Randstad Research; 2018)

Teniendo en cuenta que la 4ª R.I. se encuentra actualmente en sus inicios, este dato es muy representativo debido a que ya se encuentra por encima de la importancia de las lenguas extranjeras y cerca de la importancia que supone el grado de experiencia y sólo le separan 10,5 puntos porcentuales de las competencias técnicas. Además, a medida que progresen los avances tecnológicos también lo hará la importancia de las competencias blandas, por lo que en unos años podrían situarse mucho más arriba de la tabla.

Sin embargo, la revolución digital no va a destruir puestos de trabajo, sino que estos empleos van a tener que ser enfocados desde otra perspectiva en la que los empleados utilicen en mayor medida la creatividad y el pensamiento crítico, siendo complementarios al trabajo de las máquinas. De esta manera, los trabajadores no encuentran en la tecnología una amenaza que pueda reemplazarles, sino una aliada que ayude a renovar sus puestos de trabajo. Como dice Marcet (2018), “el cambio de la inteligencia artificial pasa más por las personas que por las máquinas”. Por lo tanto, las organizaciones necesitan conseguir una óptima alianza entre trabajadores y máquinas,

<sup>2</sup> Datos obtenidos de una encuesta realizada a 724 empresas y 3257 profesionales y candidatos, a través de **RANDSTAD RESEARCH (2018)**. *Informe déficit de talento y desajuste de competencias*. Obtenido de: <https://research.randstad.es/informe-deficit-de-talento-y-desajuste-de-competencias/>

siendo los primeros los que se adapten a las segundas, para poder obtener éxito en la consecución de sus objetivos. Ese esfuerzo de cambio pasa por diversos factores, el principal de ellos se trata de la creciente importancia de las competencias blandas.

El uso de la inteligencia artificial en las empresas está cambiando la dirección en que éstas contratan profesionales o en la forma de tratar a sus empleados. Tradicionalmente, la selección de personal se centraba en perfiles con mayor nivel de estudios, es decir, en las llamadas competencias duras, en cambio, actualmente se buscan personas que posean ciertas cualidades o destrezas que se ajusten más a los requerimientos de cada puesto de trabajo, que son las competencias blandas.

Muchos de los aspectos de los elementos “duros” de los trabajadores son susceptibles de ser suplantados por la inteligencia artificial, ya que muchos de ellos son tareas repetitivas e individuales. Es por ello por lo que cobrarán más importancia los elementos “blandos” de cada trabajador, que les permitan ser más autónomos y ser capaces de trabajar con y a través de otros, como son los rasgos de personalidad, actitudes y comportamientos, que permitirán a los individuos alcanzar sus metas.

De acuerdo con Infojobs, citado por Munera (2018), al tratarse de competencias que son desarrolladas por las personas independientemente de su profesión, se considera que las competencias blandas tienen un gran valor, ya que son transferibles a cualquier industria, trabajo o ámbito de vida. Asimismo, esta autora defiende que las empresas buscarán en los empleados esas competencias blandas que las máquinas no les pueden aportar para facilitar esa complementariedad entre personas y máquinas.

La misma autora también afirma que las organizaciones tenderán a buscar en los empleados aquellas competencias blandas que los robots no son capaces de aportarles, como por ejemplo la creatividad o el pensamiento crítico.

Segarra (2018), al referirse a la transición de perfiles competitivos, diferencia entre los “mejor preparados” y los “más preparados”, ya que afirma que sobrevivirán los profesionales con “una mayor capacidad para adaptarse al medio y aportar algo diferencial, singular, personal y único”, más que por la acumulación de conocimiento “técnico”.

Por lo tanto, a raíz de este apartado obtenemos primero que, las competencias duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con los conocimientos y habilidades sobre un tema en concreto que permiten que el trabajador desempeñe su puesto. Pero sólo con competencias duras no sería suficiente. Para alcanzar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo también son necesarias las competencias blandas.

Ambas habilidades son complementarias y como se ha podido ver a lo largo de la exposición, muchos profesionales de recursos humanos reconocen la importancia que ambas tienen para determinar si deben o no contratar a una persona. Para ello, elaboran un perfil en donde señalan las competencias (blandas y duras) requeridas para el puesto. Luego, a través de distintas pruebas, pueden detectar si el postulante cumple o no con los requisitos previamente establecidos.

#### **4.4. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**

Como se viene explicando a lo largo de este trabajo, la forma de trabajar se va a ver modificada debido a la llegada de la inteligencia artificial a los puestos de trabajo, y por



consiguiente será necesario que los humanos desarrollemos competencias blandas que nos permitan seguir “sobreviviendo” en el mercado laboral. Para ello será necesario crear una estructura educativa que favorezca el desarrollo de éstas y que sean complementarias a las competencias duras.

De hecho, adquirir nuevos conocimientos y habilidades técnicas (competencias duras) complementarias a la tecnología será una parte muy importante a la hora de hacer frente a la configuración de los nuevos empleos, pero para realmente destacar en esta llamada 4ª Revolución Industrial lo más importante va a ser la formación en competencias blandas, sobre todo aquellas que estén relacionadas con el aprendizaje continuo, la apertura al cambio, comunicación intrapersonal e interpersonal, trabajo en equipo y en la capacidad para solucionar problemas con eficiencia. Por tanto, lo que se busca con la formación en competencias blandas es una transformación que nos permita desempeñar con éxito las funciones dentro de un entorno automatizado. (Sánchez; 2016)

Vargas (2001) define la formación basada en competencias como un proceso de enseñanza o aprendizaje que permite a los individuos desarrollar las habilidades para poner en práctica en situaciones reales los conocimientos y destrezas adquiridos, y que además le ayude a aplicar las competencias a la hora de resolver problemas y en diferentes contextos.

No obstante, cabe decir que las competencias blandas, a pesar de ser las que van a llevar a realizar un desempeño superior en el trabajo, también son más difíciles de desarrollar que las competencias duras. Esto se debe a que las competencias blandas están muy ligadas a los rasgos de personalidad, por lo que el proceso de aprendizaje de éstas podría durar muchos años.

En esta época actual y en un futuro próximo, se hace necesario una integración entre el sistema educativo y el profesional, en el cual los alumnos adquieran saberes transversales que puedan poner en práctica en su vida cotidiana. Dicha transversalidad se refiere al desarrollo de competencias mediante un aprendizaje continuo de cada aspecto de su vida, tanto educativa como profesional, y no estar centrado en el desarrollo de unas pocas materias. Con esto, lo que se pretende es que un individuo sea capaz de adquirir independencia y compromiso en su vida personal y profesional, a través de valores morales y de su nivel intelectual. (Herrera-Brenes, Calderón-Salas, & Valenzuela-González; 2015)

En la actualidad, los sistemas educativos existentes no son capaces de proporcionar a los estudiantes las competencias que requiere el mercado laboral debido a que todavía se siguen utilizando una serie de prácticas desde el siglo XX, como puede ser la división entre ciencias y humanidades, es decir, entre aplicación práctica y teórica. Para cambiar esto, es necesario que trabajen estrechamente ministerios de educación, centros educativos y empresas, con el propósito de lograr desarrollar un plan de estudios efectivo.

#### **4.4.1. FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

Las etapas donde es más fácil e importante desarrollar las competencias blandas son, primero en la niñez, debido a la fuerte influencia que supone la figura de los padres y de los profesores del colegio para los niños, los cuales van a ser claves a la hora del desarrollo de sus personalidades, y segundo, en la etapa universitaria, ya que es aquí

## Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas

cuando los docentes pueden centrar más el aprendizaje de las competencias duras junto con las competencias blandas que consideren que mejor se complementan según el campo profesional que se trate. (Schulz; 2008)

A la hora de formar profesionales es importante que la relación entre profesores y alumnos no se dé en una única dirección como tradicionalmente se viene haciendo de profesor a alumno, sino que ambos actores deben trabajar conjuntamente a la hora de organizar y desarrollar los contenidos educativos con el objetivo de que los estudiantes cooperen y estimulen el pensamiento al mismo tiempo que se forman en competencias duras. De esta manera se beneficiaría un aprendizaje donde se aprenda a aprender, donde los alumnos sean capaces de solucionar problemas efectivamente y con un pensamiento crítico.

La formación universitaria está principalmente orientada a la integración de los alumnos en el mercado laboral, sin embargo, ésta debe tener en cuenta la adquisición de ciertas competencias blandas que pueden darse también dentro del contexto laboral, como por ejemplo en la cultura empresarial. De esta manera, Larraín y González (2007) consideran que existen tres pilares fundamentales en la educación universitaria. Estos son:

<b>Formación personal</b>	Ligada a la capacidad de un individuo para valerse por sí mismo.
<b>Formación social</b>	Relacionada con las habilidades interpersonales cuando un individuo interactúa en un entorno social.
<b>Educación para la producción y el trabajo</b>	Asociada a la adquisición de competencias laborales.

Elaboración propia a partir de (Larraín y González; 2007)

Un problema que existe según Sumell, Stephan & Adams (2009) citado en Amézquita (2018), es el cómo transferir el conocimiento tácito (también entendido como competencias blandas) de las universidades a las empresas, ya que gran parte de la formación de un estudiante universitario es de naturaleza tácita.

Es necesario que, en los contenidos de los sistemas educativos, especialmente en las universidades, se tengan en cuenta algunas tendencias que requiere el campo de los negocios, como por ejemplo estas (Amézquita; 2018):

- Incluir entre las asignaturas impartidas aquellas competencias que permitan a los estudiantes adaptarse a entornos con un alto nivel de automatización.
- Realizar aprendizajes adaptados para cada alumno, teniendo en cuenta sus metas y objetivos.
- La creciente gestión del talento pone de manifiesto una reestructuración de las asignaturas impartidas.
- La Inteligencia Artificial permite analizar más detalladamente, mediante el uso de información obtenido del big data, temas como por ejemplo los procesos de aprendizaje o determinar las causas de abandono escolar.
- En esta época, los países se adaptan más rápidamente a las nuevas tecnologías que hace años. Ejemplo de ello es el largo tiempo que tardó en asentarse el uso del vapor y lo poco que tardaron los teléfonos móviles o el internet.
- Existen estudios que demuestran que se obtiene menor rendimiento académico y mayor absentismo en estudiantes que hacen cursos online que en aquellos que los hacen de forma presencial. Esto impide que se favorezca el aprendizaje

a través de la tecnología, por lo que sería conveniente estimular esta forma de aprendizaje.

Por esto se hace necesario que las universidades y escuelas de negocio pongan en marcha nuevas pedagogías y currículos que, aparte de conocimientos técnicos, también ayuden a desarrollar competencias blandas, ya que, quienes las posean tendrán más posibilidades de encontrar empleo. Como consecuencia de este dilema surge una pregunta para las escuelas de negocio: ¿Los programas deben centrarse en la especialización o ser genéricos? Según Malamud (2010) existe un nivel salarial parecido entre trabajadores que reciben formación especializada o general, sin embargo, son los segundos quienes tendrán mejores competencias laborales.

El fundador de Alibaba, Jack Ma, partiendo de su experiencia previa como docente, comenta que la educación ya no se puede centrar en los contenidos, sino que debe basarse en otro tipo de aspectos en los que las máquinas nunca podrían sustituirnos. De la misma manera lo respaldan tanto la UNESCO como WISE (Cumbre Mundial para la Innovación en Educación), quienes han presentado los principales factores a raíz de sus propias investigaciones. Entre ellos, podemos encontrar una apuesta clara y fuerte por la tecnología, así como un aumento de la importancia de las competencias blandas, hegemonía del idioma inglés, mayor colaboración y sostenibilidad.

#### **4.4.2. FORMACIÓN DESDE EMPRESAS Y GOBIERNOS**

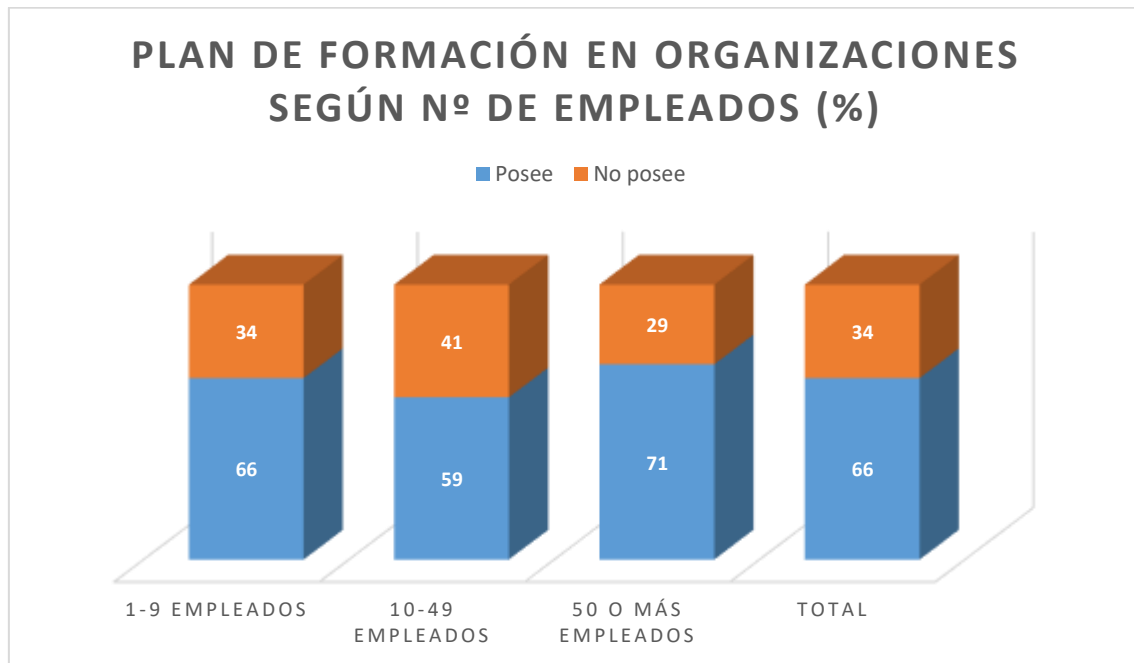
Debido a la menor proporción de jóvenes que habrá en el futuro respecto a la actualidad, es decir, al envejecimiento de la población, las futuras demandas de competencias no quedarán cubiertas con solamente una reforma de los sistemas educativos, sino que se debe ofrecer “oportunidades de reciclaje” en cuanto a competencias por parte de los gobiernos y empresas, con el objetivo de contribuir a desarrollar un aprendizaje continuo y de que esas demandas de competencias queden totalmente satisfechas. Un buen ejemplo de esto es Dinamarca, que invierte en la capacitación de habilidades certificadas para adultos durante dos semanas al año, lo cual explica su alto grado de movilidad laboral, con un 70%, frente al 30% de media en el resto de los países europeos. (WEF; 2016)

Por otro lado, para que las organizaciones sigan perviviendo y evolucionando necesitarán explotar sus propios recursos humanos, esto pasa por incluir en sus modelos de gestión planes formativos para lo empleados, ya que una correcta formación de sus empleados supondrá una ventaja competitiva. Para configurar un plan de formación será necesario seguir estos 5 pasos: (González y González;2000)

- Analizar la situación actual: se debe conocer el contexto en el que se encuentra la empresa, así como sus objetivos, estrategias y amenazas.
- Detectar las carencias formativas: una vez que se tenga clara la situación de la empresa, hay que identificar cuales son las necesidades de formación que hay que cubrir. La identificación de éstas dependerá de los instrumentos que se utilicen y de los recursos que se dispongan para ello.
- Planificación: requiere diseñar las acciones que se van a llevar a cabo para cubrir las necesidades formativas.
- Desarrollo de la formación: se trata de la puesta en marcha de todas las acciones definidas anteriormente.
- Evaluación: para asegurarse de que el plan de formación alcanza los objetivos previamente establecidos, se debe recoger información sobre las distintas acciones formativas y valorar si se han cubierto las necesidades formativas.

De acuerdo con el Informe Anual ESADE 2017 de Infojobs, el 66% de las empresas afirma contar con planes formativos para la adquisición de competencias blandas destinados a sus trabajadores. Para calcular dicho porcentaje se han tenido en cuenta diferentes empresas agrupadas según su número de empleados, como se refleja a continuación en el siguiente gráfico:

Ilustración 4-2



Elaboración propia a partir de (Infojobs; 2017)

Como se puede observar, la formación es un aspecto clave para el área de RRHH, ya que la mayoría de las empresas cuentan con planes formativos. Las empresas con 50 o más empleados presentan el mayor porcentaje (71%). Llama especialmente la atención que el porcentaje de empresas que cuentan con planes formativos sea mayor en empresas con entre 1 y 9 empleados (66%) que en aquellas con entre 10 y 49 empleados.

#### 4.4.3. MÉTODOS DE FORMACIÓN

Algunos de los métodos más usados para desarrollar las competencias blandas son los siguientes:

##### 4.4.3.1. Metodología de Schulz

Schulz (2008) identifica dos métodos para desarrollar y mejorar las competencias blandas. El primero se trata de asistir a clases o sesiones en donde el alumno pueda desarrollar las competencias que considera que necesita mejorar o que crea que le van a ser más útiles en su carrera profesional. Además, este método tiene la ventaja de que el alumno puede obtener un certificado para añadirlo a su currículum.

El segundo método consiste en desarrollar las competencias blandas mediante un entrenamiento autónomo. Este puede resultar muy útil, ya que como se ha visto, aprender o desarrollar una competencia blanda requiere años de práctica. Este autor afirma que la mejor manera de desarrollar competencias blandas es interactuando en

situaciones sociales, con familia, amigos, compañeros de trabajo o cualquier miembro de la sociedad con el que se pueda sociabilizar.

#### **4.4.3.2. Coaching universitario**

Por su parte, Musicco (2018) defiende que la clave para desarrollar las competencias que demanda y que demandará el mercado laboral es el coaching universitario. Se trata de un instrumento metodológico que cada vez más universidades, tanto públicas como privadas, están implantando con el objetivo de ayudar a los estudiantes a maximizar sus potencialidades y a exteriorizar las competencias que posee.

Aunque el coaching universitario todavía esté en un proceso de implantación en las universidades europeas, éste ya ha ayudado al desarrollo de las competencias blandas y se ha demostrado que mejora considerablemente algunos aspectos. Los más importantes son los siguientes:

- Aprender a gestionar las relaciones interpersonales.
- Mejora la capacidad para trabajar en equipo.
- Estimula la creatividad
- Promueve una cultura de superación
- Produce una mejora personal, tanto académica como profesional.
- Aprender un estilo de liderazgo eficaz

#### **4.4.3.3. Formación transversal o “cross-training”**

Otra metodología basada en el aprendizaje de competencias blandas es la formación transversal o cross-training. Nace para dar respuesta a la necesidad cada vez mayor de las empresas de perfiles profesionales capaces de desarrollar distintas funciones y que posean un conocimiento multidisciplinar que les permita aportar un valor diferencial en sus trabajos. El objetivo de este tipo de formación es proporcionar a las personas una mayor adecuación laboral mediante una preparación práctica y teórica que les conduzca hacia la obtención de nuevas competencias. Los principales usuarios de esta metodología son los millennials y la generación “Y”, a causa de la aparición del “Job Hopper”, un tipo de empleado que generalmente no suele durar más de cinco años en un mismo puesto de trabajo o en una misma organización, y que se centra en su propio desarrollo profesional, facilidad de adaptación y capacidad de aprendizaje. Según Rodrigo Martín, presidente ejecutivo de Randstad España, “los jóvenes confían más en la seguridad laboral que les proporcionará su perfil profesional que en la estabilidad de cualquier empresa”. Por ello, la formación transversal apuesta por la adquisición de competencias necesarias en cualquier área y sector laboral en lugar de centrarse en el aprendizaje de conocimientos concretos. (Randstad; 2018)

#### **4.4.3.4. Repositorio de actividades**

Se trata de una herramienta docente creada por los profesores Joe Miró y Antoni Jaume-I-Capó, la cual pretende facilitar el aprendizaje de competencias blandas. Se parte de la premisa de que un estudiante universitario, aparte de adquirir las competencias duras de su especialidad, también debe aprender a trabajar en equipo, a relacionarse socialmente, a tener capacidad de liderazgo. Iniciativa...etc. Para que sean capaces de aprender todo lo anterior, todo el conjunto de docentes debe enseñarlas de acuerdo con las características de la asignatura de que se trate, y aunque muchos profesores las enseñan sin darse cuenta o sin ser del todo conscientes de que las enseñan, no existe un sitio común donde se colabore a impartirlas.

Para solucionar este problema, estos profesores han creado un repositorio de actividades donde los docentes pueden consultar actividades que ya se hayan realizado con anterioridad para la enseñanza de las competencias blandas que ellos quieran, ya que las actividades se agrupan por competencias, materias e idiomas. Además cada profesor puede añadir comentarios o incluso nuevas actividades que puedan servir a otros compañeros. (Miró y Capó; 2010)

## 5. CONCLUSIONES

Muchos estudios concluyen que nos encontramos ante el comienzo de una nueva Revolución Industrial, debido principalmente a la adaptación de nuevos perfiles competitivos al mercado laboral existente, producido por la inclusión de una tecnología que avanza cada vez más rápido. Esto propiciará cambios en la naturaleza y en el futuro del trabajo, los cuales significarán nuevos retos importantes, tanto para empresas como para trabajadores. Para las empresas, porque es importante anticiparse a los cambios producidos por la tecnología mediante nuevas técnicas, como pueden ser nuevos modelos de formación, con el objetivo de evitar consecuencias negativas para la organización y así poder obtener beneficios en cuanto a producción y costes. Desde la perspectiva de los empleados supone un reto porque muchos de sus puestos de trabajo se exponen al riesgo de ser automatizados, al mismo tiempo que se crearán nuevos empleos, para los cuales, los trabajadores deben estar debidamente formados para poder trabajar de forma complementaria a las tecnologías.

Se demostró que los métodos tradicionales utilizados para predecir el éxito profesional no eran eficaces, por tanto, se llegó a la conclusión de que lo más adecuado es centrarse en analizar las destrezas, actitudes, experiencias y conocimientos de aquellos trabajadores que consiguen un desempeño exitoso en el puesto de trabajo en comparación con aquellos que no consiguen alcanzarlo. Este conjunto de factores que poseen dichas personas y que las hacen sobresalir es lo que la mayoría de los autores mencionados definen como competencia laboral. A la hora de poner en práctica las competencias, es necesario que se apliquen una serie de componentes por parte de las personas, que son: el saber, el saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Además, tener una idea clara de este concepto ayudará a conocer las necesidades del mercado laboral con relación a los perfiles competitivos que se buscan y cómo enfocar de la mejor manera posible el desarrollo y la formación de éstos.

Existen numerosas formas de clasificar las competencias, pero no existen unas correctas y otras incorrectas, sino que dependiendo de lo que necesite la organización unas se adaptarán mejor a lo requerido y otras peor. En este caso, para hacer frente a los cambios tecnológicos, las competencias que más conviene trabajar son las competencias blandas. Éstas son habilidades interpersonales propias de un individuo y están relacionadas con un desempeño superior en el trabajo, y además son clave a la hora de diferenciar entre diferentes individuos con cualidades académicas similares o superiores, por lo que suponen una ventaja competitiva. Dicha ventaja se aplica tanto para los trabajadores, porque serán mejor valorados en el mercado laboral, debido a que éstas son transferibles a cualquier industria, como para las empresas, ya que su activo más importante son las personas que las integran.

La transición en cuanto a competencias demandadas en el mercado laboral es evidente, pues antes, las empresas buscaban profesionales con fuertes conocimientos en una materia concreta, y demostrables con títulos reconocidos, es decir, las competencias duras, pero de aquí en adelante, para alcanzar un desempeño exitoso en el puesto de

trabajo, también serán necesarias las competencias blandas, ya que se busca conseguir una alianza entre trabajadores y máquinas. Por lo tanto, las organizaciones demandarán personas con una fuerte formación en competencias.

El “saber hacer” que requiere una competencia se obtiene mediante la educación, a través de un proceso de adquisición de competencias. En la actualidad contamos con un sistema educativo obsoleto que no es capaz de ofrecer la formación necesaria que requiere el mercado laboral ante los cambios de la revolución tecnológica. Se trata de un modelo de educación del siglo XX que está estandarizado para trabajos que en unos años podrían no existir. Para llevar a cabo esa adquisición, es necesario un cambio en la estructura educativa, el cual conduzca a un sistema en el que se colabore conjuntamente, principalmente entre empresas, centros educativos y gobiernos, para la construcción de un sistema de aprendizaje de estas habilidades, lo que quiere decir una formación basada en competencias blandas, para que desde las edades tempranas se eduque a los niños en ellas, aunque es especialmente prioritario que se eduque y que se prepare en este tipo de competencias, sobre todo desde las universidades, ya que es aquí donde tiene un mayor peso la formación hacia la empleabilidad.

No obstante, los cambios en la educación van más allá de orientarla hacia la empleabilidad o de integrar teoría y práctica en el proceso de aprendizaje, ya que la formación por competencias exige más que eso, es decir, requiere poner al estudiante en el centro del foco, haciendo que desarrolle sus habilidades mediante los procesos de aprendizaje apropiados con el fin de alcanzar un desempeño tanto de calidad como de idoneidad. Un factor muy importante para que el sistema educativo se oriente hacia la formación de competencias es el nuevo rol que tendrán los docentes, ya que es necesario que los estudiantes sean capaces de aprender por ellos mismos al mismo tiempo que adquieren conocimientos, mediante una relación más estrecha entre el saber, el hacer y el ser.

Sin embargo, no sólo es necesario que se forme en competencias blandas desde los centros educativos, ya que, muchos países están envejeciendo, lo que conlleva que muchos profesionales que hayan formado parte del sistema educativo obsoleto y que no hayan participado en la reestructuración de éste, también les hará falta una formación por competencias que les permita seguir siendo útiles en el nuevo panorama laboral.

Para concluir, cabe mencionar que las innovaciones tecnológicas siguen avanzando a pasos agigantados y que cada vez están más presentes en nuestras vidas, por lo que para futuras investigaciones sobre este tema, propondría, además de la reestructuración del sistema educativo, desarrollar nuevos métodos o herramientas para la formación de competencias blandas, para que los seres humanos se adelanten a los cambios producidos por la tecnología en sus empleos, y así estar preparados cuando éstos lleguen.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

**ALLES, M. (2000).** *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.* Buenos Aires, Argentina. Grupo Editorial Norma.

**ALLES, M. (2008).** *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias.* Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

**AMÉZQUITA ZÁRATE, P.R. (2018).** *La cuarta revolución industrial y algunas implicaciones en las escuelas de negocio.*

**BOYATZIS, R.E. (1982).** *The competent manager. A model for effective performance.* John Wiley & Sons. Canadá.

**BUNK, G. P. (1994).** *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA.* Cedefop.

**ESCOBAR, M. (2005).** *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* .Estudios Gerenciales.

**GONZÁLEZ, ÁP. Y GONZÁLEZ, JM. (2000).** *Formación y empresa: las organizaciones como marco de formación.* Educación XX1. 3: 163-217.

**HERRERA-BRENES, M.R.; CALDERÓN-SALAS, I. & VALENZUELA-GONZÁLEZ, J.R. (2015).** *La competencia transversal uso de las TIC en estudiantes de archivística.* Revista electrónica Educare.

**LARRAÍN U., ANA MARIA & GONZÁLEZ F., LUIS EDUARDO, (2007).** *Formación universitaria por competencias.* Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/275275474\\_Formacion\\_universitaria\\_por\\_competencias\\_2007-16](https://www.researchgate.net/publication/275275474_Formacion_universitaria_por_competencias_2007-16)

**LEVY-LEBOYER, CLAUDE (1997)** *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas.* Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.

**MARCET, X. (2018).** *La suma de inteligencias: el nuevo reto del "management".* Harvard Deusto Business Review.

**MCCLELLAND, D. (1973).** *Testing for competence rather than for intelligence.* American psychologist, pp. 1-15

**MERTENS, L. (1996).** *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Cinterfor 119p.

**MIRÓ, J. Y CAPÓ, A. (2010).** *Repositorio de actividades para enseñar competencias transversales.* Revista de Docencia Universitaria, 8 (1), 101-110.

**MUSICCO, G. (2018).** *Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa.* Universidad Complutense de Madrid, España.



**PEREDA, S; BERROCAL, F. Y LOPEZ, M. (2002)** *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento*. DyO. pp 28-54.

**RIFKIN, J. (1994)**. *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el nacimiento de la nueva era*. Barcelona: Paidós,

**SÁNCHEZ, J.C. (2016)**. *Retos a la formación para la 4ta Revolución Industrial (y las que seguirán)*. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/320765040>

**SCHULZ, B. (2008)**. The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*, 2(Issue 1), 146-154.

**SEGARRA, E. (2018)**. *Seis competencias clave para hacer frente a un mundo "topsy-turvy"*. Harvard Deusto Business Review.

**TELEFÓNICA FUNDACIÓN. (2018)**. *El trabajo y la revolución digital en España*. 50 estrategias para 2050.

**TITO, M.D. & SERRANO, B. (2016)**. *Desarrollo de soft skills, una alternativa a la escasez de talento humano*. Revista mensual de la UIDE. Guayaquil.

**TOBÓN, S. (2006)**. *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Disponible en: [https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf)

**TOBÓN, S. (2007)**. *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. Acción Pedagógica N°16, pp. 14-28.

**VARGAS, F. (2001)**. *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. OIT/Cinterfor.

**VARGAS, F. (2006)**. *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. POLITÉCNICA No 3. Medellín.

## Páginas Web

**EQUIPOS&TALENTO. (2019)**. *5 profesiones que desaparecerán o se reinventarán en 2019*. Obtenido de: <https://www.equipoystalento.com/noticias/2019/01/11/5-profesiones-que-desapareceran-o-se-reinventaran-en-2019>

**HALM, D. (2018)**. *¿La era de los títulos o de las habilidades?* El País. Disponible en: [https://retina.elpais.com/retina/2018/04/20/innovacion/1524205645\\_466848.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/04/20/innovacion/1524205645_466848.html)

**INFOJOBS. (2017)**. *Estado del mercado laboral en España*. Informe ESADE. Obtenido de: <https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Anual-InfoJobs-ESADE-2017-Completo.pdf>

**MANPOWERGROUP. (2017).** *La Revolución de las Competencias: Talento, empleabilidad y tecnología.* Obtenido de: [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe\\_La%20Revolucion\\_de\\_las\\_Competencias\\_Talento\\_empleabilidad\\_%20y\\_tecnologia\\_636340877337783750.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe_La%20Revolucion_de_las_Competencias_Talento_empleabilidad_%20y_tecnologia_636340877337783750.pdf)

**MUNERA, I. (2018).** *El reinado de las “habilidades blandas” en el mercado laboral: empatía, flexibilidad, trabajo en equipo....* El Mundo. Madrid, España. Obtenido de: <https://amp.elmundoes.cdn.ampproject.org/c/s/amp.elmundo.es/economia/2018/09/09/5b92b61d22601dbd6b8b4592.htm>

**RANDSTAD (2018).** *La formación transversal, una apuesta para tu carrera profesional.* Obtenido de: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-formacion-transversal-una-apuesta-para-tu-carrera-profesional/>

**RANDSTAD RESEARCH (2018).** *Informe déficit de talento y desajuste de competencias.* Obtenido de: <https://research.randstad.es/informe-deficit-de-talento-y-desajuste-de-competencias/>

**SCHEINER, S. (2014).** *La revolución de las habilidades blandas.* LA NACIÓN. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1658642-la-revolucion-de-las-habilidades-blandas>

**UNESCO (2018).** *Promover la educación dual más temprano y adaptar los modelos existentes al contexto local, sugieren expertos reunidos en el Foro de Educación Dual y Responsabilidad Corporativa.* Unesco. Disponible en: [http://www.unesco.org/media-services/single-view/news/promover\\_la\\_educacion\\_dual\\_mas\\_temprano\\_y\\_adaptar\\_los\\_mode/](http://www.unesco.org/media-services/single-view/news/promover_la_educacion_dual_mas_temprano_y_adaptar_los_mode/)

**WEF (2016),** *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution,* [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).