

COMPETENCIAS CLAVE PARA LA INSERCIÓN LABORAL: PERCEPCIONES Y REALIDADES DESDE EL ÁMBITO UNIVERSITARIO Y MERCADO LABORAL

Key competences for employability: perceptions and realities from the university and labor market

Nancy Esther Verver Bastarrachea. Universidad Anáhuac (México).

Juan Pablo Hernández Ramos. Universidad de Salamanca (España).

Fernando Martínez Abad. Universidad de Salamanca (España).

Fecha recepción: 20/01/2025 - Fecha aceptación: 19/03/2025

RESUMEN

En el contexto de la era digital, caracterizada por avances en la automatización, la inteligencia artificial y los retos de sostenibilidad, las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de preparar a los estudiantes para una sociedad en constante transformación y mercado laboral dinámico. La presente investigación, de enfoque mixto, se centra en estudiar la congruencia entre el desarrollo de competencias transversales que perciben los estudiantes universitarios y las requeridas por el entorno profesional.

Se diseñó un cuestionario basado en los lineamientos del Proyecto Tuning, a una muestra de 290 estudiantes universitarios de último curso de grado y máster, complementado con 13 entrevistas realizadas a profesionales con posición de liderazgo tanto en el sector académico como en el entorno empresarial. Los resultados destacan discrepancias notables entre las competencias que los estudiantes consideran desarrolladas y las necesidades concretas del mercado laboral. Estas brechas pueden afectar la empleabilidad y adaptación al entorno laboral y evidencian la prioridad estratégica de una mayor coordinación entre universidades y empresas para orientar de una forma más eficiente la formación académica con las expectativas profesionales. Este estudio ofrece una base sólida para guiar esfuerzos orientados al desarrollo de habilidades clave y para fortalecer la preparación de los egresados para un entorno laboral altamente competitivo y en constante evolución.

PALABRAS CLAVE

Competencias-transversales, empleabilidad, mercado-laboral, educación-superior, universidad.

ABSTRACT

The context of digital era is characterized by advancements in automation, artificial intelligence, and sustainability challenges, higher education institutions face the challenge of preparing students for a constantly transforming society and a dynamic labor market. This mixed-methods research focuses on studying the alignment between the development of cross-cutting skills perceived by university students and those required by the professional environment.

A questionnaire based on the guidelines of the Tuning Project was designed for a sample of 290 final-year undergraduate and master's students, complemented by 13 interviews conducted with professionals holding leadership positions in both academic and corporate sectors. The results highlight significant discrepancies between the competencies students believe they have developed and the specific needs of the labor market. These gaps may affect the employability and adaptation to the work environment, underscoring the strategic priority of fostering greater coordination between universities and companies to more effectively align academic training with professional expectations. This study provides a solid foundation to guide efforts aimed at developing key skills and strengthening graduates' preparation for a highly competitive and ever-evolving job market.

KEYWORDS

Cross-cutting skills, employability, labor market, higher education, university.

1. INTRODUCCIÓN.

Los jóvenes representan una fuerza clave en el desarrollo social y económico, especialmente en el contexto de la era digital (Crosier y Parveva, 2013), donde su integración exitosa en el entorno profesional es fundamental. La Industria 4.0, también conocida como la Cuarta Revolución Industrial (Sirimanne, 2022), está transformando profundamente las dinámicas laborales, destacando la necesidad de talento humano con habilidades adaptadas a un entorno marcado por la digitalización, la sostenibilidad y la innovación tecnológica.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2023), las tendencias tecnológicas, medioambientales y económicas están reconfigurando el panorama laboral. Aunque se proyecta una pérdida neta de 14 millones de empleos, equivalente al 2% del empleo global actual, sectores como la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la sostenibilidad medioambiental están en expansión, generando nuevas oportunidades en áreas especializadas. Según McKinsey y Company (2021), el 87% de las empresas globales enfrentan un déficit de cualificaciones, lo que resalta la importancia de las competencias transversales. Estas incluyen pensamiento analítico y creativo, habilidades gerenciales, toma de decisiones, resiliencia, flexibilidad y comunicación, todas fundamentales en un entorno laboral dinámico.

En este contexto, el desempleo juvenil presenta un desafío significativo. A nivel global, las tasas alcanzan el 20% en economías emergentes y el 10% en economías avanzadas (Bluedorn, 2019). La Cuarta Revolución Industrial, supone una transformación tecnológica que implica cambios profundos en el sector productivo y en la sociedad. Ante este escenario, la velocidad de la innovación y los desafíos geopolíticos y sociales asociados, la Comisión Europea en 2021 propone, basándose en la investigación y la innovación, impulsar una industria resiliente, sostenible y centrada en la persona, donde el trabajador sea el eje del proceso y la tecnología trabaje para el bienestar de la sociedad (Breque, et al., 2021).

Ante esta situación, las Instituciones de Educación Superior tienen el reto de formar a los jóvenes con las capacidades necesarias para afrontar estos retos, destacando la importancia de la vinculación universidad-mercado laboral como una herramienta clave en el desarrollo de competencias esenciales. Aunque existen investigaciones que destacan la importancia de estas habilidades, persiste una importante carencia de estudios que analicen cómo los estudiantes perciben su nivel de preparación. Esta brecha limita la capacidad de las instituciones educativas para diseñar estrategias de formación efectivas.

La presente investigación aborda dicha necesidad desde una doble perspectiva: la percepción de los estudiantes universitarios próximos a egresar y las expectativas del sector productivo. Este enfoque identifica competencias prioritarias para el mercado laboral y proporciona herramientas que ayudan a las instituciones educativas y a los docentes a fortalecer sus programas formativos.

Este estudio tiene como objetivo: identificar el nivel de desarrollo de competencias transversales autopercebido por estudiantes españoles de máster y de último curso de grado, y compararlo con las competencias requeridas por el sector productivo en el contexto de la Industria 4.0, con el propósito de determinar aquellas competencias que requieren mayor impulso y desarrollo. Las preguntas que guían esta investigación son:

¿Cuál es el nivel de competencias transversales con el que se autoperciben los estudiantes universitarios próximos a incorporarse al mercado laboral y los recién graduados?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias transversales que, según agentes clave del ámbito empresarial y universitario, requiere el sector productivo?

En síntesis, esta investigación pretende enriquecer la literatura existente al conectar las percepciones de los estudiantes con las demandas del sector productivo. A la vez, proporciona a docentes y administrativos herramientas prácticas para orientar esfuerzos

hacia el fortalecimiento de las habilidades más demandadas tanto en la sociedad como en el entorno profesional. De esta manera, se espera impulsar una inserción laboral más efectiva, que beneficie a los egresados y promueva un desarrollo económico y social sostenido.

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

Se partió de un enfoque mixto de investigación, aplicando un diseño de investigación no experimental transversal. Así, la primera fase del estudio consistió en obtener información, a través de la aplicación de una encuesta, sobre el nivel de desarrollo de las competencias transversales para la empleabilidad autopercibidas por parte de estudiantes universitarios a punto de egresar. En paralelo, se desarrolló una segunda fase de recogida de información, con entrevistas semiestructuradas, sobre las competencias clave para la integración al mercado laboral identificadas por informantes clave de distintos ámbitos profesionales expertos en temas de competencias, desarrollo de habilidades, estrategias de reclutamiento y vinculación.

2.2 Población y muestra

Se recabaron dos muestras independientes. En la primera fase, realizada durante 2023, se seleccionó una muestra de 290 estudiantes de último curso de grado universitario (84%) y máster oficial (16%), provenientes de las cinco áreas de conocimiento de una de una universidad pública española¹ de tamaño medio y reconocido prestigio. La muestra estuvo compuesta por 210 mujeres, 79 hombres y 1 persona no binaria, obtenida mediante un muestreo no probabilístico por accesibilidad.

En la segunda fase, se realizaron 13 entrevistas a profesionales con amplia experiencia y conocimiento en el ámbito académico y del mercado laboral, que se enfocaron en temas de vinculación, competencias, empleabilidad, reclutamiento y diseño de planes de estudio (Tabla 1). Estas entrevistas se llevaron a cabo

entre el 2 de marzo y el 3 de octubre de 2023. Nueve participantes provenían del sector educativo, mientras que los cuatro restantes tenían experiencia en sectores como el comercial, político y de la sociedad civil. De los 13 entrevistados, 4 desarrollaban actividades directamente vinculadas a la relación entre universidades y mercado laboral. Además, 10 contaban con un grado de doctorado y 3 con un título de máster.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora; 9 se realizaron de manera presencial y 4 a través de videollamadas. En todos los casos, se obtuvo el consentimiento de los participantes para grabar las sesiones.

Tabla 1. Personas entrevistadas. Fuente: elaboración propia

ACTIVIDADES PROFESIONALES	
E1	Catedrático en una universidad de alto prestigio en España, con más de tres sexenios en investigación y cuatro quinquenios como docente. Reconocido como investigador en universidades de diversos países. Entre sus actividades destacadas, ha sido coordinador del Programa de Doctorado en Formación en la Sociedad del Conocimiento en una universidad de alto prestigio en España
E2	Investigadora y docente en una de las universidades más prestigiosas de España. Su investigación se centra en la responsabilidad social e inclusión, el desarrollo de ecosistemas tecnológicos para la gestión del conocimiento, los procesos de aprendizaje en contextos heterogéneos y la promoción de la diversidad e inclusión en STEM, con un enfoque particular en ingeniería y tecnología
E3	Política, economista y jurista española. Ex ministra de empleo y seguridad del gobierno de España. Presidenta de la Fundación Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
E4	Docente e investigadora en una de las universidades más importantes de España. Ha participado como directora del Centro de Educación en Virtudes y Valores
E5	Decano, investigador y docente en la Facultad de Educación y Psicología de una universidad reconocida en España. También se ha desempeñado como rector en una universidad extranjera de prestigio
E6	Directivo de una empresa europea líder en alimentos para animales, con amplia experiencia en ventas y desarrollo de personal
E7	Titular de universidad en el área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Actualmente, vicedecana de Ordenación Académica de la Facultad de Educación en una universidad de alto prestigio en España
E8	Directivo con más de 10 años de experiencia en recursos humanos en empresas líderes a nivel mundial

¹ Debido al necesario anonimato de los informantes clave, no aportamos el dato de la Universidad Participante en esta fase del estudio.

E9	Doctorando y docente de una universidad con alto prestigio en España
E10	Directiva con amplia experiencia en la vinculación entre universidades y el mercado laboral. Su labor se centra en la orientación profesional y el desarrollo de talento humano. Actualmente participa en una de las universidades más relevantes de España
E11	Directivo especializado en servicios de inserción profesional, prácticas de empleo y emprendimiento. Cuenta con experiencia en el diseño de programas de orientación e inserción laboral
E12	Vicerrectora de Calidad y Enseñanzas de Grado en una de las universidades más importantes de España. Además, es docente, investigadora en diversas universidades y cuenta con amplia experiencia directiva en instituciones educativas
E13	Catedrático con amplia experiencia en docencia e investigación en una de las universidades más importantes de España

2.3 Intervenciones

Podemos identificar la **variable criterio** de la primera fase del estudio como el dominio de las competencias transversales para la empleabilidad de los estudiantes universitarios. El cuestionario, aplicado a través de Formularios de Google², presentó la siguiente estructura:

- **Introducción:** Incluyó objetivo del estudio, la privacidad de los datos recabados, la información de contacto de la investigadora principal y consentimiento informado.
- **Variables sociodemográficas:** Recopiló datos sobre género, edad, nivel educativo, titulación y situación laboral.
- **Autopercepción de competencias:** Contó con 28 ítems evaluados mediante una escala tipo Likert (1 = Ningún desarrollo, 5 = Muy alto desarrollo). Las dimensiones se basaron en el proyecto Tuning (González y Wagenaar, 2003): competencias **Instrumentales** (7 ítems), **Personales** (6 ítems), y **Sistémicas** (8 ítems), además de competencias **Emocionales** (7 ítems) según Bisquera y Escoda (2007).

En relación con las entrevistas semiestructuradas, estas se realizaron siguiendo la metodología de Hernández Sampieri et al. (2014).

² Cuestionario disponible en: <https://forms.gle/burr9xUyFV6FJwvm7>

³ Guía de entrevista disponible en: https://drive.google.com/file/d/196lx151bnWet_R68pHIYiBUtgu1V5-1y/view?usp=sharing

Se centraron en analizar las competencias transversales para la empleabilidad y la adaptación de los futuros profesionales a la Era Digital. A través de la Guía de entrevista³ (revisada y aceptada por especialistas), que fue adaptada en cada caso, considerando el perfil específico de los informantes clave. Los participantes fueron:

- **Profesionales del mercado laboral:** Con experiencia en roles estratégicos, planificación de reclutamiento y selección.
- **Profesorado universitario:** Con amplia trayectoria docente y cargos de gestión académica.

Este enfoque permitió integrar perspectivas cuantitativas y cualitativas, proporcionando un análisis integral de la preparación de los estudiantes para el entorno laboral actual

2.4 Análisis de datos

El proyecto, y los correspondientes instrumentos de recogida de información, fueron aprobados por el Comité Ético de la Universidad que lideró la investigación (Referencia ID 952).

Se aplicaron análisis de datos descriptivos e inferenciales bivariados para el estudio del nivel de competencias transversales autopercebidas por parte de los estudiantes universitarios, a partir de un nivel de significación del 5%, y empleando para todos los análisis el software libre JASP 0.18.

Los datos cualitativos se transcribieron íntegramente. Se procesaron mediante análisis temático. Las respuestas se codificaron y clasificaron en categorías emergentes relacionadas con las competencias transversales, las demandas del mercado laboral y vinculación entre universidades y sector productivo.

Al final se realizó un análisis de los resultados de ambos instrumentos. La triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió obtener una visión integral de los

fenómenos estudiados e identificar los aportes más significativos.

3. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los estudiantes. Posteriormente, se expondrán las conclusiones derivadas de las entrevistas. Finalmente, ambos resultados se integrarán para destacar los hallazgos más relevantes y principales contribuciones de la investigación.

3.1 Autopercepción de competencias transversales de los estudiantes

En primera instancia, se analizan las valoraciones realizadas en cada competencia, para posteriormente considerar la apreciación por dimensiones. Se concluye la sección, analizando las percepciones de forma diferenciada en función del nivel académico (estudiante de grado o de máster oficial).

La Tabla 2 recoge la autopercepción manifestada por los estudiantes en cada una de las competencias transversales. Se encontró que la *Empatía* ($\bar{x}=4,38$) y el *Reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad* ($\bar{x}=4,38$) son las habilidades en las que se reconocen más competentes, seguidas por el *Compromiso ético* ($\bar{x}=4,14$) y el *Trabajo en equipo* ($\bar{x}=4$); destacando la *Empatía* como la única de las competencias en donde la mayoría de los estudiantes se han autovalorado con la puntuación máxima.

Por el contrario, el *Trabajar en un contexto internacional* ($\bar{x}=2,51$), la *Iniciativa y espíritu emprendedor* ($\bar{x}=3,33$), el *Conocimiento de otras culturas* ($\bar{x}=3,440$) y la *Sensibilidad por temas medioambientales* ($\bar{x}=3,48$) son las competencias en las que los estudiantes se consideran menos competentes, destacando en todas ellas puntuaciones que se pueden considerar como intermedias, encontrándose por ende la moda en todas ellas en 3.

Tabla 2. Autopercepción del estudiante en cada competencia. Fuente: elaboración propia

	1 (%)	2 (%)	3 (%)
Competencias Instrumentales			
Comunicación oral y escrita	0,34	3,78	29,21
Capacidad de análisis y síntesis	1,38	7,22	25,43
Capacidad de organización y planificación	1,03	10,31	23,02
Conocimiento de lengua extranjera	5,50	19,93	34,36
Conocimiento de informática	5,84	22,34	39,52
Resolución de problemas	0,00	6,19	25,77
Toma de decisiones	0,34	7,56	29,21
Competencias Personales			
Trabajo en equipo	0,69	3,78	20,62
Trabajo en un contexto internacional	26,12	24,06	29,21
Habilidades en las relaciones interpersonales	0,69	6,53	26,46
Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad	0,34	1,38	9,28
Razonamiento crítico	0,00	1,72	20,28
Compromiso ético	1,03	1,38	15,81
Competencias Sistémicas			
Aprendizaje autónomo	0,69	3,09	23,02
Adaptación a nuevas situaciones	1,03	3,78	26,46
Creatividad	2,06	11,00	29,90
Liderazgo	2,06	14,43	29,21
Conocimiento de otras culturas y costumbres	1,38	13,06	36,43
Iniciativa y espíritu emprendedor	3,44	15,46	38,49
Motivación por la calidad	1,38	4,12	23,37
Sensibilidad por temas medioambientales	3,44	12,37	34,71

	4 (%)	5 (%)	Media	DT
Competencias Instrumentales				
Comunicación oral y escrita	51,20	15,46	3,78	0,76
Capacidad de análisis y síntesis	54,64	11,34	3,67	0,82
Capacidad de organización y planificación	42,27	23,37	3,77	0,96
Conocimiento de lengua extranjera	26,46	13,75	3,23	1,09
Conocimiento de informática	25,77	6,53	3,05	0,99
Resolución de problemas	57,39	10,65	3,73	0,73
Toma de decisiones	49,14	13,75	3,68	0,82
Competencias Personales				
Trabajo en equipo	44,67	30,24	4,00	0,85
Trabajo en un contexto internacional	13,75	6,87	2,51	1,21
Habilidades en las relaciones interpersonales	45,02	21,31	3,80	0,87
Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad	38,49	50,52	4,38	0,74
Razonamiento crítico	56,36	21,65	3,98	0,70
Compromiso ético	46,39	35,40	4,14	0,80
Competencias Sistémicas				
Aprendizaje autónomo	49,14	24,06	3,93	0,81
Adaptación a nuevas situaciones	43,99	24,74	3,88	0,86
Creatividad	39,52	17,53	3,60	0,97
Liderazgo	36,08	18,21	3,54	1,01
Conocimiento de otras culturas y costumbres	38,14	11,00	3,44	0,90
Iniciativa y espíritu emprendedor	29,55	13,06	3,33	1,00
Motivación por la calidad	44,67	26,46	3,91	0,88
Sensibilidad por temas medioambientales	31,62	17,87	3,48	1,03

Si se analizan el nivel competencial por dimensiones, como se muestra en la Tabla 3, las *Competencias Emocionales* ($\bar{x}=3,86$) y las *Competencias Personales* ($\bar{x}=3,80$) son los aspectos en los que los futuros profesionales se sienten más preparados, frente a las *Competencias Instrumentales* ($\bar{x}=3,56$) y las *Competencias Sistémicas* ($\bar{x}=3,64$) donde se manifiestan menos competentes.

Tabla 3. Percepción de los estudiantes por dimensión. Fuente: elaboración propia.

	Me-dia	DT	Q1	Mdn	Q3	CV
Competencias Instrumentales	3,56	0,50	3,29	3,57	3,86	14,1%
Competencias Personales	3,80	0,54	3,50	3,83	4,17	14,2%
Competencias Sistémicas	3,64	0,58	3,25	3,63	4,00	15,9%
Competencias Emocionales	3,86	0,56	3,43	3,86	4,29	14,4%

No obstante, como queda reflejado en la Figura 1, aunque existen diferencias entre las dimensiones, los estudiantes se perciben con un nivel competencial medio-alto, encontrándose en todos los casos la mediana por encima de 3.5, indicador que nos muestra que al menos la mitad de los sujetos se muestran con un nivel competencial alto.

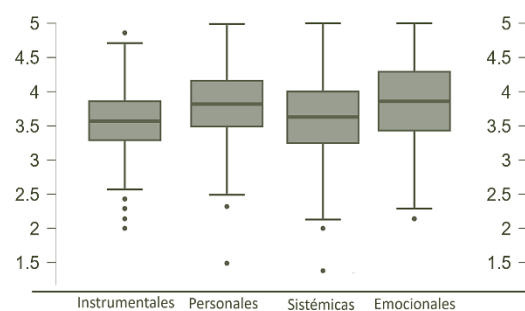


Figura 1. Autopercepción competencial por dimensión. Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de detectar posibles factores que influyen en la percepción de los estudiantes sobre su nivel competencial, a continuación, se analiza la posible influencia del nivel académico del futuro profesional. Al comparar las valoraciones, como se recoge en la Tabla 4, los estudiantes de máster se autoperciben más competentes que los estudiantes de grado, obteniendo una puntuación media superior en las cuatro dimensiones. Asimismo, estas diferencias se consideran significativas a nivel poblacional con un efecto moderado, al encontrarse el valor de la delta de Cohen entre .5 y .7.

Tabla 4. Diferencias competenciales en función del nivel académico del estudiante. Fuente: elaboración propia.

	Grado Media	Máster Media	t	.p	D
Competencias Instrumentales	3.50	3.84	4.340	<.001	.692
Competencias Personales	3.76	4.03	3.171	.002	.505
Competencias Sistémicas	3.59	3.93	3.856	<.001	.614
Competencias Emocionales	3.82	4.13	3.538	<.001	.564
	n=243	n=47			

3.2 Voces de académicos, empleadores y expertos en vinculación

3.2.1 Competencias

Este apartado expone los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas en torno a las competencias transversales más valoradas en el ámbito laboral y de la relevancia de las actividades de vinculación entre las universidades y el sector productivo para fomentar dichas competencias.

De acuerdo con los resultados, las competencias consideradas relevantes para el mercado laboral se enlistan en la Tabla 5. Cabe destacar que estas competencias no fueron organizadas por nivel de prioridad, ya que, según los entrevistados, su utilidad depende de las circunstancias específicas en las que se apliquen. No obstante, todos coincidieron en señalar que estas habilidades son fundamentales, no solo para el ámbito productivo, sino también para el desarrollo económico y social.

Tabla 5. Competencias relevantes. Fuente: elaboración propia.

Trabajo en equipo	Adaptabilidad
Comunicación	Flexibilidad
Liderazgo	Aprendizaje autónomo
Gestión emocional	Razonamiento crítico
Competencias digitales	Creatividad
Ética	

Según los participantes, el desarrollo de estas competencias no podría lograrse de manera independiente, debido a su interrelación. Como expresó uno de los entrevistados: “No podemos desarrollar una competencia

aislada, ya que todas están relacionadas y su avance en conjunto produce un impacto más significativo en los estudiantes” (E. 7). Este enfoque sistémico fue considerado indispensable para abordar la complejidad del entorno laboral actual, caracterizado por la necesidad de flexibilidad y capacidad de adaptación.

Por otra parte, se identificaron como competencias emergentes clave la **sostenibilidad** y la **multiculturalidad**. El 70% de los entrevistados coincidió en que estas habilidades no deberían ser ignoradas, ya que responden a las demandas de un entorno profesional dinámico y globalizado. Un entrevistado afirmó: “Europa busca concienciar y formar a los estudiantes en la sostenibilidad” (E. 11). En cuanto a la multiculturalidad, se resaltó su valor para facilitar su integración a personas de diversas culturas en el ámbito laboral, aunque también se mencionaron retos relacionados. Un participante comentó: “La diferencia cultural puede hacer que la mejor persona para la mejor posición no prospere” (E. 8).

Es importante resaltar que en todos los casos se realizaron menciones especiales a las **competencias digitales** y la **ética** debido a su creciente relevancia. En relación con las competencias digitales, un entrevistado afirmó: “9 de cada 10 empleos requieren de la actualización de las competencias digitales, por lo tanto, cualquier carrera universitaria debería desarrollarlas” (E. 3). Asimismo, se enfatizó en la disparidad en su desarrollo entre disciplinas académicas. Las áreas de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM) presentan un mayor nivel de dominio en comparación con las humanidades. Los entrevistados coincidieron en afirmar que la convivencia de cuatro generaciones en el entorno laboral —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z— complica la adaptación a las competencias digitales. Finalmente, resaltaron que no siempre los nativos digitales (Generación Z) poseen un dominio avanzado de estas competencias.

Respecto a la competencia ética, se registró un incremento en su relevancia durante los últimos años, atribuible al creciente interés

por parte de agentes económicos y sociales. Los aspectos vinculados con los valores sociales y familiares fueron especialmente valorados. Un participante expresó: "Ética es una competencia que ahora mismo está en los reportes y que antes no salía; desde hace cinco años se requiere continuamente" (E. 11).

3.2.2 Vinculación entre las universidades y el mercado laboral

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas resaltan observaciones clave respecto a la vinculación entre las universidades y el mercado laboral para el desarrollo de competencias transversales. Si bien estas observaciones no forman parte del objetivo principal, destacan como aportaciones significativas, ya que ofrecen ideas valiosas para cerrar la brecha existente y fortalecer el desarrollo de dichas competencias.

Este apartado organiza los hallazgos en los siguientes puntos principales:

- **Evaluación de la relación universidad-mercado laboral:** Los 13 entrevistados coincidieron en que la colaboración entre estos actores es indispensable para la formación de competencias transversales y la adecuada inserción laboral de los universitarios. Esta relación se percibe como necesaria para contribuir al bienestar social y fortalecer el talento humano, sin embargo, se considera insuficiente y desarticulada. Aunque la relación actual es valorada, se identificó como insuficiente y distante. Un entrevistado lo describió así: "El mundo empresarial está muy alejado de la universidad; hace falta mayor rapidez y adaptación por parte de las instituciones educativas frente a los cambios en la economía del conocimiento" (E.3).
- **Importancia de los docentes y egresados:** Los participantes destacaron el papel esencial del profesorado en el desarrollo de competencias en el alumnado. En el estudio se reconoce su compromiso y esfuerzo, aunque se identificó la necesidad de proporcionarles mayor apoyo para fortalecer sus propias competencias y facilitar la implementación de metodologías

innovadoras que beneficien el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, los participantes señalaron que las universidades no brindan un seguimiento suficiente a los egresados, lo que limita la posibilidad de mantener un vínculo continuo que permita evaluar y ajustar la formación universitaria a las demandas del mercado laboral de manera más eficaz y ágil.

- **Recomendaciones:** En las entrevistas se destacó la necesidad de fortalecer la colaboración entre las universidades y el sector productivo para el desarrollo de planes de estudio, tanto curriculares como extra-curriculares, preservando la independencia y el liderazgo académico de las instituciones. Se identificó la educación continua como una herramienta esencial que trasciende las necesidades de los estudiantes, abarcando a la sociedad en su conjunto. Los entrevistados señalaron que este enfoque permitirá a las universidades consolidar su papel como agentes clave en la construcción de una sociedad más preparada y resiliente.

En síntesis, los resultados confirman que la vinculación universidad-mercado laboral es esencial para el desarrollo de las competencias transversales y así responder a las demandas sociales y económicas actuales. No obstante, se requiere mayor agilidad y coordinación por parte de las universidades para consolidar esta relación y evitar perder su liderazgo en la formación de competencias clave. Estos hallazgos constituyen una base para proponer estrategias que fomenten una colaboración más efectiva entre ambos actores.

3.3 Evaluación de resultados cualitativos y cuantitativos

A partir de los resultados cualitativos y cuantitativos, se identificaron discrepancias significativas entre la percepción que los estudiantes tienen sobre su desarrollo de competencias transversales y la evaluación realizada por los actores académicos y del mercado laboral. Mientras los estudiantes se autoperciben con un buen nivel en dichas competencias, especialmente en las categorías

personales y emocionales donde mejor se evalúan, así como en las sistémicas e instrumentales, los actores del sector productivo consideran que estas áreas requieren un desarrollo más profundo. Esta divergencia evidencia una brecha entre las competencias con las que los estudiantes egresan y las exigencias del mercado laboral, destacando la necesidad de fortalecer habilidades específicas para mejorar su integración y desempeño en el ámbito profesional.

Además, los resultados subrayan que las actividades de vinculación entre el mercado laboral y las universidades son fundamentales no solo para fomentar el desarrollo de competencias requeridas por el sector productivo, sino también para generar un impulso al bienestar social.

4. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación se cumplió poniendo de manifiesto hallazgos significativos sobre las discrepancias en el desarrollo de competencias transversales y que resaltan la necesidad de promover habilidades específicas, mediante una cooperación más estrecha entre las universidades y el mercado laboral.

Los resultados muestran que los estudiantes perciben un desarrollo medio con puntajes que oscilan entre 3.5 y 4 en una escala de cinco puntos, sin destacar en niveles altos en ninguna de ellas. De manera interesante, aunque las universidades suelen priorizar enseñanzas teóricas, los alumnos reportaron mayor confianza en habilidades relacionadas con el clima laboral, como la empatía, el respeto a la diversidad y el compromiso ético. En contraste, evidenciaron carencias en aspectos técnicos, tales como el manejo de herramientas informáticas, dominio de idiomas y resolución de problemas. Este panorama sugiere un cambio en la educación universitaria hacia la promoción del bienestar emocional, como afirman Torrijos et al. (2016).

Diversos estudios respaldan los resultados obtenidos, destacando la importancia de las habilidades transversales para facilitar la integración de los estudiantes al ámbito profesional. Romero et al. (2022) identifican como

principales capacidades las relacionadas con el dominio digital, la comunicación, el trabajo colaborativo, la creatividad, el compromiso, la flexibilidad, la innovación, la autonomía y la resolución de problemas. Estos hallazgos coinciden con Mababu (2022), quien resalta la orientación a resultados, la colaboración, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la creatividad, la innovación y el liderazgo como cualidades esenciales en la era digital, especialmente en contextos donde las aptitudes de los estudiantes resultan insuficientes. Además, Bürkle y Cobo (2018) subrayan que los empleadores priorizan el desarrollo de habilidades blandas sobre aquellas de carácter más teórico.

Esta visión se complementa con los análisis de Richard et al. (2022) y García-Garnica et al. (2023), quienes señalan el trabajo colaborativo como una habilidad clave tanto en el presente como en el futuro. No obstante, Johnson et al. (2018) subraya la necesidad de rediseñar estrategias pedagógicas que fomenten la colaboración en contextos internacionales.

Šorgo et al. (2017) y Sirimanne (2022) señalan que, aunque los estudiantes son considerados nativos digitales, carecen de habilidades avanzadas como análisis de datos y seguridad informática, lo que resalta la necesidad de una formación integral en tecnologías emergentes. Por su parte, García-Pérez et al. (2021) enfatizan que las competencias digitales son fundamentales y que el mercado laboral demandará nuevas habilidades, como colaboración virtual, razonamiento computacional, adaptación internacional, trabajo en equipos multidisciplinares y diseño estratégico innovador.

Asimismo, Shen y Zhang (2024) resaltan la relevancia del razonamiento crítico y el compromiso ético en un entorno dominado por la inteligencia artificial y las tecnologías disruptivas. Además, Miranda et al. (2021) señalan que las universidades deben actualizar sus programas educativos para incorporar metodologías que promuevan competencias como el liderazgo, la adaptabilidad y la innovación, elementos centrales en la Educación 4.0.

Este estudio presenta diversas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el cuestionario se aplicó en una única institución educativa, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a un contexto más amplio. Aunque esta universidad incluye programas diversos y estudiantes de diferentes regiones, es fundamental replicar el estudio en otras instituciones para obtener conclusiones más robustas y representativas. En segundo lugar, la escala utilizada para evaluar las competencias transversales proviene del Proyecto Tuning. Dado que las exigencias del mercado laboral evolucionan constantemente debido a los avances tecnológicos, resulta imprescindible diseñar y validar instrumentos actualizados que reflejen con mayor precisión las habilidades actuales y emergentes.

Los resultados resaltan que las competencias transversales son esenciales para la empleabilidad en un entorno laboral globalizado, lo

que exige que las universidades adopten un rol activo mediante la actualización de planes de estudio, la implementación de metodologías innovadoras, el fortalecimiento de vínculos con el sector productivo y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo que integre conocimientos técnicos y habilidades blandas.

Finalmente, garantizar la empleabilidad de los jóvenes no solo impulsa su desarrollo personal, sino que también se convierte en un motor clave para el progreso social y económico. Una fuerza laboral bien preparada fortalece el bienestar de las comunidades al estimular la innovación, la productividad y un crecimiento sostenible, esenciales para enfrentar los retos de un mundo en constante transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10(1), 61–82. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>
- Bluedorn, J. (2019). *Las oportunidades son ilimitadas: La creación de más empleo para los jóvenes de las economías de mercados emergentes y en desarrollo*. Foro Económico Mundial. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/las-oportunidades-son-ilimitadas-la-creacion-de-mas-empleo-para-los-jovenes-de-las-economias-de-mercados-emergentes-y-en-desarrollo/>
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/>
- Bürkle, M., & Cobo, C. (2018). Redefinir el conocimiento en la era digital. *Journal new approaches in educational research*, 7(2), 84-85. <https://doi.org/10.7821/naer.2018.7.294>
- Crosier, D., & Parveva, T. (2013). *The Bologna Process: Its impact in Europe and beyond*. UNESCO International Institute for Educational Planning. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220649>
- Foro Económico Mundial. (2023). *Future of Jobs 2023: These are the most in-demand skills now—and beyond*. Foro Económico Mundial. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-2023>
- García-Garnica, M., Romero- Díaz de la Guardia, J., & Olmos-Gómez, M. (2023). Influencia de la competencia para trabajar en equipo en las habilidades para el futuro laboral. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 34(2), 86-109. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.2.2023.38068>

- García-Pérez, L., García-Garnica, M., & Olmedo-Moreno, E. (2021). Skills for a Working Future: How to Bring about Professional Success from the Educational Setting. *Education Sciences*, 11(27), 1-25. <https://doi.org/10.3390/educsci11010027>
- González, J., & Wagenaar, R. (Eds.). (2003). *Tuning educational structures in Europe: Informe final. Fase I*. Universidad de Deusto. Recuperado 2023 Tuning Educational Structures in Europe - Informe Final Proyecto Piloto Fase 1
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2018). Cooperative Learning: The Foundation for Active Learning. En *Active Learning—Beyond the Future*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81086>
- Mababu Mukiur, R. (2022). Análisis de las competencias claves para la industria 4.0. Las competencias para la Industria 4.0. *International Technology Science and Society Review*, 11, 2-15. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4392>
- Martínez Clares, P., & González Morga, N. (2019). El dominio de competencias transversales en Educación Superior en diferentes contextos formativos. *Educação E Pesquisa*. <https://doi.org/4510.1590/s1678-4634201945188436>
- McKinsey & Company. (2021). *Informe Global 2021: el estado de la creación de nuevas empresas*. McKinsey & Company. Informe global 2021: El estado de la creación de nuevas empresas | McKinsey
- Miranda, J., Navarrete, C., Noguez, J., Molina-Espinosa, J.-M., Ramírez-Montoya, M.-S., Navarro-Tuch, S., . . . Molina, A. (2021). The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education. *Computers & Electrical Engineering*, 93(107278), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2021.107278>
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). A social Innovation Perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(II), 12-20. DOI: 10.22215/timreview/1117. (PDF) The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México: Resumen Ejecutivo*. Recuperado en 2023 <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195)*. Recuperado de Recomendación R195 - Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195)
- Richard Raco, J., Christian Raton, Y., Krejci, J. V., Ohoitumur, J., Sopotan, J., Wilhelmus Tumewu, T., & Jeanned Arc Korompis, M. (2022). Soft Skills of Higher Education in Industry 4.0 Era using Buckley's Fuzzy-AHP. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 14(1), 1-37. <https://doi.org/10.13033/ijahp.v14i1.943>
- Romero Carrión, Violeta L., Bedón Soria, Ysabel T., & Franco Medina, Jorge L. (2022). Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 20-42. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5464>
- Shen, Y., & Zhang, X. (2024). The impact of artificial intelligence on employment: The role of virtual agglomeration. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02647-9>

- Sirimanne, S. (2022). *¿Qué es la "Industria 4.0" y qué significará para los países en desarrollo?* Foro Económico Mundial. Recuperado de <https://es.weforum.org/stories/que-es-la-industria-4-0-y-que-significara-para-los-paises-en-desarrollo/>
- Šorgo, A., Bartol, T., Dolničar, D., & Boh Podgornik, B. (2017). Attributes of digital natives as predictors of information literacy in higher education. *British Journal of Educational Technology*, 48(3), 749-767. <https://doi.org/10.1111/bjet.12451>
- Torrijos Fincias, P., Hernández-Ramos, J. P., & Rodríguez-Conde, M. J. (2016). Desarrollo de competencias emocionales en los futuros docentes de Educación Secundaria: Resultados de la aplicación de un programa formativo. *Revista Educativa Hekademos*, 21, 35–43. Recuperado de <https://www.hekademos.com/hekademos/media/articulos/21/03.pdf>