

## ***Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa***

### ***Soft skills & coaching: Engine of the new University in Europe***

**Ginevra MUSICCO**

Universidad Complutense de Madrid (España)

ginevramusicco@gmail.com

Recepción: Diciembre 2017

Aceptación: Marzo 2018

#### **RESUMEN**

Este artículo analiza la situación actual universitaria europea en relación con la empleabilidad de los jóvenes estudiantes egresados y el desarrollo de las llamadas *Soft Skills*: competencias ‘blandas’ o habilidades sociales, a través del *coaching*. El término “*Soft Skills*” se creó para distinguirlo de su contrario “*Hard Skills*”: competencias ‘duras’ o técnicas, específicas de cada disciplina o profesión. En España, como en toda Europa, las mayores universidades ya cuentan con un “Centro de Competencias” para el desarrollo de estas habilidades clave para el éxito de los estudiantes y los profesionales del futuro. Estudiamos las distintas tipologías de *Soft Skills*, desde las más personales, como la inteligencia emocional, a las más sociales, como la empatía. Todas ellas orientadas al desarrollo integral del ser humano, más allá de un brillante currículum, ya que éste no garantiza el éxito. Se analizan las diferentes nomenclaturas de *Soft Skills*, en una comparativa europea, confluyendo todas en un único concepto de ‘habilidades’ para el desarrollo de otras habilidades más específicas o técnicas y su aplicación en cada país. También destacamos que el “*Coaching por Competencias Soft Skills*”, se perfila como la metodología ideal, plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad, para implementar dichas competencias, de tal manera que los egresados sean capaces de afrontar con garantías los retos de la empleabilidad en la Europa del siglo XXI.

**Palabras clave:** Soft skills, universidad, coaching por competencias, empleabilidad, Europa, centro de competencias.

**Clasificación JEL:** I23, J24.

## ABSTRACT

This article analyzes the current European university situation in relation with the employability of young graduates and the development of the so called *Soft Skills*, or social skills, through coaching. The term “*Soft skills*” was created to distinguish it from its opposite “*Hard skills*”, or abilities, specific to each discipline or profession. In Spain, as in all of Europe, the largest universities already have a ‘Soft Skills Center’ for the development of these ‘*key skills*’ allowing the success of students and professionals of the future. We study different types of *Soft Skills*, from more personal, such as the emotional intelligence, to more social, such as the empathy, all of them focused at the integral development of the human being, beyond a brilliant curriculum, which by itself does not guarantee success. Various uses of term *Soft Skills* are analyzed across different European countries, concluding that they all converge in a single concept of ‘abilities’, to develop more specific or technical skills and their implementation in each country. We also highlight that *Soft Skills Coaching*, confirms to be the ideal methodology, and when aligned with the goals of the university to apply these abilities, it allows graduates to successfully face the challenges of employability in the Europe of 21st century.

116

**Keywords:** Soft skills, university, soft skills coaching, employability, Europe, soft skills center.

**JEL Classification:** I23, J24.



## 1. LA UNIVERSIDAD EN LA EUROPA ACTUAL

Las exigencias de los estudiantes universitarios, con frecuencia tienen variadas pinceladas emocionales: prevalece una fuerte sensación de inseguridad, con respecto a su propio futuro, al uso práctico de su grado universitario y de su profesionalidad, así como a la oportunidad de entrar de forma estable en el mundo del trabajo. Así mismo, la universidad tiene como objetivo el desarrollo de una mayor ‘empleabilidad’ de sus egresados en el mercado del trabajo y la creación de talentos capaces de innovar por ser competentes y por poseer una formación amplia y completa.

Por otro lado, el mundo de la empresa requiere cada vez más jóvenes capaces de afrontar las distintas exigencias y desafíos que tiene el mundo profesional: saber encontrar soluciones innovadoras y resolver problemas, estar orientados al resultado, colaborar y gestionar eficazmente las relaciones con los colegas, personas e interlocutores externos, aceptar con actitud positiva los *feedback* (crítica constructiva) sobre su manera de actuar y de trabajar. Es por este camino de fusión de competencias dónde la universidad en Europa debe orientar sus esfuerzos para lograr el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Entre su oferta formativa, la universidad está incrementando la implementación del *coaching*, adaptado a las necesidades de los diferentes colectivos de estudiantes, como instrumento para obtener los mejores resultados.

117

La ‘misión’ de la universidad es la de desarrollar las máximas competencias, entre todas las tipologías de estudiantes, tanto los alumnos de los últimos cursos, como los de los másteres y posgrados, para que puedan completar sus estudios con la excelencia y afrontar con el máximo éxito el mundo profesional.

La ‘visión’ es la de una universidad, más ética y pragmática, a través del desarrollo de un proceso global que comparta una nueva cultura de valores, en armonía con los requerimientos de la sociedad y de los empleadores, proporcionándole a ésta un gran valor añadido que la convierta en altamente competitiva en el entorno universitario internacional.

En Europa, las mayores universidades ya cuentan con un ‘Centro de Competencias’ e innovación, integrado dentro de la universidad, promotor especializado en el desarrollo de competencias y habilidades, catalizador de todas las iniciativas afines ya existentes: másteres o seminarios de diversa índole, sobre liderazgo, talento, habilidades directivas, inteligencia emocional, PNL (Programación Neuro-Lingüística) *coaching*, etc., con el fin de armonizar y canalizar todos los contenidos bajo la ‘visión-misión’ de la universidad, impulsada por su equipo de gobierno.

Su principal objetivo es el de formar estudiantes en capacidades y ‘meta-competencias’ transversales y comunes a todos los individuos, respondiendo a las necesidades actuales del mercado laboral y proporcionándoles una óptima adaptación e integración en el mismo. He aquí la función primordial de las universidades como vehículos de formación e investigación: la de formar y educar a jóvenes licenciados e investigadores, capaces de poner a disposición sus conocimientos para un sector de usuarios cada vez más amplio y heterogéneo.

Resumiendo, las universidades deben favorecer el intercambio de ideas y de personas con el objetivo de crear figuras conscientes de la existencia de fronteras mucho más amplias de las territoriales. El mercado requiere la disponibilidad de personas flexibles, capaces, creativas, deseosas de contribuir al proceso de innovación en curso, diestras en asumir responsabilidades, versátiles e integradoras.

## 2. LAS COMPETENCIAS BLANDAS “SOFT SKILLS”

118

Las llamadas *soft skills* o ‘habilidades sociales’ nacen en la década de los 80 en el marco de la formación empresarial y en los 90 en el marco de las universidades, como respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad del conocimiento abundante y multidisciplinar para orientar a los jóvenes hacia su éxito académico y profesional.

Se trata de habilidades transversales, por eso también se definen como ‘meta-competencias’ que pueden ser aplicadas en un amplio número de situaciones y contextos. Están relacionadas con las competencias personales que cada individuo posee y gestiona a su manera, diferenciándolo de los demás en su carácter y comportamientos. Aunque sean innatas, también se pueden desarrollar y mejorar ayudando al individuo a convertirse en una persona ‘hábilmente competente’.

### 2.1 Tipologías de Competencias - Soft Skills

- Introspectivas: aprender a gestionar emociones, cambiar creencias limitadoras, identificar fortalezas y puntos de mejora, incrementar la auto-conciencia y el sentido de auto-eficacia.
- Diagnósticas y de acción: planteamiento y resolución de problemas, examen de los recursos disponibles, creatividad, capacidad para afrontar situaciones nuevas y cambios profundos, flexibilidad, iniciativa, planificación, gestión del tiempo, etc.
- Relacionales: empatía, escucha activa, asertividad, comunicación eficaz, gestión de conflictos, negociación y consenso, gestión y trabajo en equipo y liderazgo.



## 2.2 Denominaciones

Existen actualmente varias maneras de denominar las *soft skills*, también llamadas ‘habilidades sociales’, ‘competencias transversales’, ‘competencias sociales’, ‘competencias genéricas’, incluso en algunos proyectos o instituciones internacionales de investigación: ‘habilidades del siglo XXI’, mientras que la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) utiliza los términos: ‘competencias clave’ en su informe de 2003 y más recientemente, ‘habilidades para el progreso social’ en su informe de 2015.

Tabla 1: “Different names for soft skills in some European countries”

<b>ALEMANIA</b>	Competencias clave (Schlüsselkompetenzen , übergreifende) General competencias (Kompetenzen)
<b>AUSTRIA</b>	Competencias clave (Schlüsselkompetenzen)
<b>BÉLGICA</b>	Competencias transversales (Belgium fr: competences transversales) Competencias clave (Belgium nl. Sleutelcompetenties)
<b>DINAMARCA</b>	Competencias clave (Nøglekompetence)
<b>ESPAÑA</b>	Habilidades sociales y competencias genéricas
<b>FRANCIA</b>	Competencias transversales (Compétences transversales)
<b>INGLATERRA</b>	Competencias clave (Key skills- Enlagand, Ireland) Competencias centrales (Core skills-Scotland) Habilidades sociales y Competencias transversales (Life skills, key transferable skills, cross)
<b>ITALIA</b>	Competencias transversales (Competenze trasversali) Meta Competencias (Meta competenze)
<b>PORTUGAL</b>	Competencias esenciales (Competências essencias), Competencias transversales o genéricas (Compeências Transversais ou genéricas)

119

\* El término creado por los americanos *soft skills* parece que se está imponiendo en toda Europa.

Fuente: CINQUE, M. (2016) “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, vol. 3, no 2, p. 389-427.

Algunos autores también identifican las *soft skills* con la EI (Inteligencia Emocional) o EQ (Cociente Emocional), es decir, el "lado emocional" de los seres humanos en oposición al CI (Cociente Intelectual).

## 2.3 Desarrollo y aplicación de las soft skills en las Universidades de Europa

Las habilidades sociales *soft skills*, se vienen desarrollando en las organizaciones de Europa, desde los años 80, implantándose en casi todos los países hacia el 2000 y

desarrollándose también en las universidades, hasta la actualidad en diferentes grados (Tucciarelli M. y Cassoli F. 2009).

Para analizar el estado de la situación, se ha tomado como referencia el estudio del “eLene4work” (Cinque, M. 2016) que comenzó en 2015 y actualmente continua. El proyecto abarcó el análisis cualitativo en los siguientes países: Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Polonia, España y Reino Unido.

- **BÉLGICA:**

Una iniciativa muy interesante es la del proyecto “Boost your skills” (Universidad de Namur). Se centraron en las *soft skills* para enriquecer la licenciatura, el curriculum universitario, el máster y el doctorado. Los cursos se concentraron principalmente en la capacidad de organización, comunicación, desarrollo personal con una duración de 6 meses a 2/3 años.

Otra iniciativa es la de los cursos de formación, como el desarrollo en *soft skills* para el doctorado (Universidad de Lieja). Considerado que no todos los estudiantes de doctorado saben gestionar cargos académicos, la Universidad de Lieja proporciona cursos adicionales de *soft skills* para que los estudiantes estén más preparados para entrar en el mercado laboral.

Otra iniciativa es: “Logistics in Wallonia - Certificado de *soft skills*”. Los entrenamientos se centran en la flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal, habilidades interpersonales, capacidad de trabajar en grupos multiculturales, y capacidad de resolución de problemas. El programa es el resultado de un acuerdo de las universidades mencionadas con el Centro para la formación continua de la Universidad de Lieja y “Logistic en Wallonia”: una asociación de 265 miembros de diferentes campos (industrias, gestión de infraestructuras servicios y centros de investigación).

- **FINLANDIA:**

El foco se pone en las ‘habilidades para la vida’: la importancia de estas habilidades ha sido reconocida e identificada por los diferentes grupos de interés (empresarios, estudiantes y universidades) categorizadas como:

- 1) Desarrollo del conocimiento académico y el pensamiento académico
- 2) Integración de conocimientos
- 3) Habilidades sociales y de comunicación
- 4) Habilidades de auto-conocimiento
- 5) Liderazgo
- 6) Conocimiento de redes



- FRANCIA:

El “Centro de desarrollo de carrera profesional” o *Career Center*, es una iniciativa con el objetivo de desarrollar las *soft skills*. Desde su web se proporciona ayuda para encontrar un trabajo y se sugiere a los estudiantes varias competencias transversales a desarrollar: liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, organización, comunicación, auto-conocimiento, motivación, entusiasmo, la toma de decisiones y flexibilidad.

Otra iniciativa es la “CEDEFI” (*Association of Directors of French Engineering Schools*), una asociación de los directores de escuelas de ingeniería francesa, que ofrece ayuda a los futuros estudiantes de doctorado con el fin de mejorar sus competencias para entrar en una empresa (80% de los doctores en disciplinas científicas están trabajando en las empresas). El plan de estudios incluye una parte llamada 'autonomía y gestión de proyectos', donde se desarrollan algunas *soft skills*, tales como habilidades de aprendizaje, adaptabilidad a los cambios, gestión de proyectos, liderazgo o comunicación. Finalmente, la “Reflex Soft Academy” es una web con vídeos para aprender a desarrollar las *soft skills* sobre la base del libro “*Le Reflex soft skills*”: el compromiso, el espíritu empresarial, la auto-confianza y la sinergia de equipo.

121

Otra iniciativa en el campo del desarrollo de las *soft skills* es el proyecto “Talent Campus”, uno de los programas apoyados por el “Centre for Research and Higher Education” a través de su Fundación para la cooperación científica. “Talent Campus” es un programa educativo innovador diseñado para el desarrollo de las ‘competencias sociales’ *soft skills* y tiene como objetivo desarrollar competencias complementarias a las académicas: liderazgo, habilidades sociales, inteligencia emocional y manejo del estrés.

- ALEMANIA:

El tema se considera muy relevante y la atención se centra más en ‘competencias clave’ que, como hemos visto anteriormente, coinciden con el concepto de *soft skills*. Hay muchas iniciativas que hacen hincapié en la importancia de ‘habilidades clave’ y que promueven recomendaciones sobre cómo organizar y poner en práctica las habilidades en la educación superior. Las universidades en este país tienen ‘centros de competencias’ y departamentos que promueven estas habilidades clave.

Muchas universidades organizan la promoción de las ‘competencias clave’ mediante la creación de ‘centros interdisciplinarios o de competencias’. Es una oportunidad para que las universidades tengan una visión internacional, puedan relacionarse mejor con las empresas y optimizar así su reputación.

- GRECIA:

Hay un reconocimiento general de la importancia de las *soft skills* en la mejora de la productividad en el trabajo, pero todavía hay un buen grado de ambigüedad en la definición de sus límites. En general, las *soft skills* son vistas como habilidades orientadas a las personas y habilidades de auto-conocimiento. En el ámbito nacional no hay muchas iniciativas que se dedican a este problema y la mayor parte de ellas están asociadas con fondos políticos europeos, al igual que en el caso de Polonia. La importancia de las *soft skills* para mejorar la ‘empleabilidad’, la realización personal y la participación social es ampliamente aceptada. En Grecia, las instituciones educativas están comenzando a preparar a sus estudiantes para un mercado complejo e incierto. Mientras que parece que hayan aceptado su nuevo papel profesional, existe una considerable confusión sobre ‘competencias genéricas’, ‘habilidades sociales’, ‘atributos o capacidades’ y sobre cómo deben estar definidas e implementadas.

- ITALIA:

También en este caso el desarrollo de las *soft skills* despierta el interés de las universidades que juegan un papel importante y a veces ofrecen formación específica: MOOCs (Massive online courses), como es el caso del Politécnico de Milán. Además, el Grupo ManPower lleva a cabo una encuesta en colaboración con el Ministerio de Educación y Psicología de la Universidad de Florencia, con el fin de crear una base para el desarrollo de un Observatorio Nacional en *soft skills* reconocido y requerido por el mercado laboral.

El Grupo Manpower ha identificado un conjunto de *soft skills* conectado con los tres niveles de roles: funciones operativas fundamentales, funciones de gestión y funciones ejecutivas. La investigación encontró que para las funciones operativas el ‘trabajo en equipo’ y la ‘orientación a resultados académicos’ son las competencias más solicitadas. En cuanto a las funciones de gestión, son fundamentales: la necesidad de proporcionar soluciones y/o alternativas concretas a los problemas diarios, trabajando bien en equipo y armonizando las contribuciones de varios colaboradores. Dos habilidades emergen de las funciones ejecutivas: ‘liderazgo’ y ‘visión estratégica’. La encuesta también investigó que las habilidades son importantes para el futuro académico y profesional y transversales a todas las funciones. Estos datos son más fragmentados ya que no hay ninguna experiencia en la que basar ciertas respuestas o imaginar las necesidades futuras. En general se vuelven esenciales: la ‘transición de carreras’, ‘la conciencia hacia el medio ambiente’, ‘la capacidad de adaptación e integración en el contexto laboral’.

- POLONIA:

El tema de las habilidades requeridas para el mercado laboral también es relevante. De hecho, en los últimos años ha habido mucha discusión e investigación al respecto. Sin embargo, no hay muchas iniciativas o políticas a nivel nacional en este país. En las



universidades polacas, las *soft skills* aún están por desarrollar, aunque las empresas subrayan la importancia de estas habilidades y la brecha con los estudiantes.

- ESPAÑA:

Las ‘habilidades sociales’ al igual que ‘las habilidades digitales’ son también muy importantes como se refleja en los debates y en la cantidad de investigación sobre este tema recientemente. Hay una gran labor de investigación procedente de las universidades españolas que ha tratado el tema de cómo introducir las *soft skills*. Sin embargo, se han tomado estas acciones sin haber generado aún suficiente debate sobre el tema. De hecho, esto aclararía los conceptos en torno a éstas y se analizarían mejor los modelos más apropiados y las iniciativas que no sólo están apareciendo en el contexto académico, sino también en empresas, donde hay formación en *soft skills*.

- REINO UNIDO:

El desarrollo de habilidades sociales para mejorar el grado de ‘empleabilidad’, es una de las principales preocupaciones en el Reino Unido. Esta inquietud es compartida por el gobierno del Reino Unido, los empleadores y las instituciones de educación superior, donde las universidades tienen un departamento dedicado a la ‘empleabilidad’. Sin embargo, no es fácil encontrar fuentes valiosas en este país, incluso existiendo un número notable de artículos e iniciativas sobre ‘habilidades transversales’, el desarrollo de ‘habilidades sociales’, ‘digitales’ y las ‘habilidades para la ‘empleabilidad’.

123

Al igual que en Francia, en el Reino Unido también hay factores que hacen que la investigación sobre las *soft skills* sea difícil, ya que el tema es aún incipiente y no es fácil encontrar un término común para denominarlas.

Para concluir, las *soft skills* en el mundo de las universidades se están implantando en diferentes grados. La conciencia de las políticas nacionales para la educación superior también está creciendo, con el fin de resolver el enorme problema del desempleo. De hecho, la conclusión en Europa es que las *soft skills* son la clave para la realización plena de las personas, las organizaciones, la sociedad actual y del futuro.

### **3. LAS SOFT SKILLS EN LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DEL COACHING**

#### **3.1 Definición, situación y perspectiva del sector**

La definición de *coaching* según la International Coach Federation es: El coaching profesional se fundamenta en una asociación de un consultor especializado (*coach*) con clientes (*coachees*) en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.

El *coaching* universitario está cobrando cada vez más fuerza y es en el siglo XXI más que nunca cuando vamos a necesitar desarrollar las habilidades que se van demandando cada vez más a nivel profesional (Ceccarini I. y Palla P.G. 2007). En cuanto a la situación del mercado, la mayoría de las universidades europeas, públicas y privadas, empiezan a implantar másteres de *coaching* e inteligencia emocional. Pero también incorporan asignaturas de *coaching* u ofrecen sesiones de *coaching* a sus alumnos, tanto a nivel individual como grupal. Muchas de ellas ya tienen un grado de madurez al respecto y poseen un “Centro de Desarrollo de Competencias”, aunque tal vez con otras nomenclaturas.

Estamos todavía en el principio de un largo camino, pero poco a poco empieza a ser una realidad, cada vez más necesaria.

### 3.2 Implantación de las *soft skills*

El *coaching* es el instrumento metodológico clave que se propone para el desarrollo de los programas universitarios. De hecho, éste se perfila como una metodología plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad, para la formación y desarrollo de toda la comunidad universitaria especialmente de los jóvenes en las competencias fundamentales para emprender un trabajo, ya que actúa completando el perfil de las personas, favoreciendo el desarrollo del potencial y de las *soft skills* relacionales.

Actuando sobre las ‘competencias transversales’, el *coaching* consigue construir una relación de intercambio entre *coach* y *coachee*, fundada sobre la confianza recíproca y finalizada al *empowerment* (el empoderamiento de la persona para aumentar la autoestima), a la vez que incrementa la auto-conciencia y el aprendizaje. El *coach* ayuda a los jóvenes estudiantes a tomar conciencia de sus potencialidades y a expresar las competencias que ya posee interiormente.

Estos son los aspectos que mejoran notablemente como consecuencia de la implantación de las *soft skills* a través del *coaching*:

- Impulsar una cultura de superación, unión y compromiso alineada con la ‘visión-misión’ de la universidad.
- Mejorar personal, académica y profesionalmente, reforzando hábitos positivos
- Estimular la creatividad y definir metas para lograr el éxito profesional futuro.
- Conseguir cambios profundos, desde la libertad, superando las resistencias y las creencias limitadoras
- Aprender a gestionar emociones en las relaciones humanas, colaborando con los demás y aceptando con humildad las críticas.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora personales, a través de la autovaloración.



- Incrementar la auto-conciencia, el sentido de auto-eficacia y capacidad de comprometerse en primera persona al emprender.
- Aumentar la capacidad para comunicar y trabajar eficazmente en grupo
- Ejercer un estilo de liderazgo eficaz y enfocado a las personas.
- Planificar proyectos y actividades, gestionando con creatividad los problemas y los imprevistos, considerándolos como nuevas oportunidades y encontrando soluciones innovadoras

### ***3.3 Los grupos susceptibles de recibir coaching para el desarrollo de las soft skills en la comunidad universitaria***

**3.3.1 Estudiantes:** *que* quieran mejorar su rendimiento académico, reafirmar su auto-confianza, asumir responsabilidades, motivarse más, organizarse mejor con el tiempo y en definitiva optimizar sus capacidades para alcanzar la excelencia. Estudiantes de posgrado que se preparan para desembarcar en el mundo profesional en busca de su primer empleo, tienen necesidades muy parecidas a los directivos experimentados que, tras haber perdido su empleo, tienen la necesidad de reinventarse para ser competitivos de nuevo en el mercado (Robinson C., y Gahagan, J. 2010).

En todos estos casos, se trabaja con los jóvenes un *coaching* para el desarrollo de la marca personal, la orientación (conjugando deseos, capacidades y ofertas del mercado), currículum, entrevistas, y diseño de la visión de futuro.

125

**3.3.2 Docentes (profesores decanos y jefes de estudio):** los académicos de una universidad también ejercen de directivos y de líderes y tienen las mismas necesidades que los *managers* de una empresa, solo que su público objetivo no son los directivos si no los estudiantes, con unas características personales muy concretas debido a su juventud, ímpetu y ganas de aprender.

**3.3.3 Personal ejecutivo, vinculado a la universidad:** todas aquellas personas no académicas que contribuyen a la construcción de la universidad, como directivos, administrativos del ámbito de la gestión financiera, comercial de comunicación y logística de la universidad. A través de estos programas de *coaching*, todos los colectivos de la universidad consiguen gestionar mejor sus equipos de profesores, de estudiantes, interactuar con la cúpula directiva de la universidad, conseguir la sinergia de comunicación interna y externa, planificar con estrategia el trabajo en el marco de la “Visión-Misión” del centro educativo y perseguir la excelencia académica.

## **4. LAS SOFT SKILLS Y LA EMPLEABILIDAD**

El mercado del trabajo y el desempleo, son el centro del debate social, político, cultural y económico actual, lo que ha llevado a cuestionarse el concepto de *employability* o ‘empleabilidad’ (Bacci, M, y De Santis, G. 2010). Este término anglosajón, como

muchos otros, no tiene fácil traducción y el concepto que expresa es: “El valor de la persona en el mercado laboral”. Este valor depende de diversos factores:

- Demanda del mercado: según el nivel de crisis, necesidad de una determinada profesión, competencia en el territorio...
- Características objetivas de la persona: edad, sexo, salud, condición familiar, lugar de residencia...
- Flexibilidad de la persona: horario, movilidad, capacidad para realizar funciones diferentes...
- Competencias profesionales de la persona: técnicas, llamadas *hard skills*, representadas por la formación académica, extra-académica y la experiencia profesional. Y las competencias sociales o transversales, llamadas *soft skills*, como la capacidad para colaborar, organizar, comunicar, el liderazgo.

Se trata de un concepto nuevo, no medible sino bastante difuminado y que depende en parte de factores objetivos inamovibles y en parte de factores relacionados con la voluntad de la persona de mejorar.

126

El incremento del trabajo temporal ha aumentado la necesidad de las personas de estar cada vez más preparadas profesionalmente en un mercado cada vez más competitivo. Por tanto, la definición de ‘empleabilidad’, la podemos especificar mejor de esta manera: “Es el valor de la persona en el mercado laboral, en función de su preparación (técnica y transversal) y su experiencia profesional”.

En Estados Unidos, donde el trabajo siempre fue muy flexible (tanto en contrataciones como en despidos) este proceso de desarrollo de la ‘empleabilidad’ ha comenzado mucho antes que en Europa, donde hasta hace pocos años los trabajos solían ser indefinidos. El incremento de los trabajos a tiempo parcial va equiparando el nivel de ‘empleabilidad’ en Europa con los EEUU. Por lo que, una definición aún más completa sería (Harvey, L., 2001): “*Employability is the ability to gain and retain fulfilling work*”. (Empleabilidad es la habilidad para conseguir y retener un trabajo satisfactorio).

El término ‘empleabilidad’ representa pues, una llave de lectura moderna y responsable de competencias clave para afrontar el mercado del trabajo, o sea la capacidad:

1. Para los jóvenes y los estudiantes, de garantizarse la entrada en el mundo del trabajo
2. Para los trabajadores, de asegurarse un empleo duradero en el tiempo.
3. Para los desempleados, o para quien debe ‘recolocarse’, de encontrar rápidamente un nuevo empleo.



Vivimos una época caracterizada por un dinamismo que nunca se vio antes en la historia, donde la única verdadera certeza es el cambio. Por esto, adquirir y mantener competencias fuertes en el ámbito de la ‘empleabilidad’, significa asegurarse un futuro profesional más seguro y estable respecto a los que siguen teniendo como objetivo un puesto fijo.

Un joven o un estudiante, un trabajador o un desempleado, no deberían cometer nunca el grave error estratégico de confiar su seguridad profesional en un puesto de trabajo fijo. Lamentablemente, la crisis actual nos ha enseñado que ninguna empresa ni ningún contrato indefinido ya son seguros.

Por suerte, independientemente del sector laboral, existen competencias que pueden desarrollarse. Las *soft skills*, competencias clave específicas para favorecer y acelerar la entrada en el mercado laboral son:

- Organizar actividades de búsqueda activa
- Definir objetivos profesionales con lista de ‘empresas diana’
- Identificar las competencias personales con valor añadido
- Identificar ofertas de trabajo también del mercado oculto
- Activar y gestionar la ‘red de contactos personal’ (*network*)
- Diseñar la Marca Personal (*Personal branding*)
- Redactar un currículum eficaz
- Redactar cartas de presentación
- Saber preparar entrevistas
- Saber contestar a las preguntas de forma eficaz
- Saber relacionarse con los seleccionadores o ‘*headhunters*’
- Negociar el contrato y sus condiciones
- Valorar las ofertas de trabajo
- Mantener la motivación
- Gestionar el estrés

127

No sólo en el mundo laboral sino también en la universidad y con la ayuda de un *coach*, los jóvenes estudiantes de máster o recién egresados conseguirán más rápidamente los objetivos profesionales, enriquecerán las competencias y habilidades para incrementar el propio grado de ‘empleabilidad’ y poder resultar atractivos en un mercado cada vez más competitivo.

## 5. CONCLUSIONES

En conclusión, la ‘visión’ es una nueva universidad, más ética y pragmática, a través del desarrollo de un proceso global que comparta una nueva cultura de valores, en armonía con los requerimientos de la sociedad.

Las universidades deben favorecer el intercambio de ideas y de personas con el objetivo de crear figuras conscientes de la existencia de fronteras mucho más amplias de las territoriales. También es una oportunidad para que las universidades tengan una visión internacional, puedan relacionarse mejor con las empresas y optimizar así su reputación.

El mercado del trabajo y el desempleo, son el centro del debate social, político, cultural y económico actual, lo que ha llevado a cuestionarse el concepto de *employability* o ‘empleabilidad’: “Es el valor de la persona en el mercado laboral, en función de su preparación (técnica y transversal) y su experiencia profesional”.

128

Las organizaciones requieren la disponibilidad de personas flexibles, capaces, creativas, deseosas de contribuir al proceso de innovación en curso, diestras en asumir responsabilidades, versátiles e integradoras.

Por esta razón, en Europa las mayores universidades ya cuentan con un *Centro de Competencias* e innovación para el desarrollo de las habilidades *soft skills*, también llamadas ‘habilidades sociales’, ‘competencias transversales’, ‘competencias genéricas’, incluso algunos proyectos o instituciones internacionales de investigación: ‘habilidades del siglo XXI’

El Coaching se perfila como una metodología plenamente sintonizada con los objetivos de la universidad ya que actúa completando el perfil de las personas, favoreciendo el desarrollo de su potencial y de sus competencias relacionales, *soft skills*, directamente ligadas a la forma de ser con nosotros mismos y con los demás y favorecen la puesta en valor de las capacidades técnicas y personales, tanto en contextos sociales como en contextos profesionales.

De hecho, la importancia de las competencias transversales *soft skills* a través del *coaching*, hoy está en el centro de la atención de la formación académico-profesional y de la organización empresarial. Las universidades que las desarrollen mayormente serán capaces de afrontar con garantías los retos de la ‘empleabilidad’ en la Europa del siglo XXI.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANGEL, P. Y AMAR, P. (2005). *Il coaching*. Bologna: Il Mulino solo coaching
- BACCI, M, Y DE SANTIS, G. (2010) *Studenti, accelerate il passo!. il Mulino.*, vol. 59, no 4, p. 567-575.
- CECCARINI I., Y PALLA P.G. (2007), *Perchè l'Università. Riflessioni sull'etica del sapere*. Perugia, Edimond.
- CIAPPEI, C., Y CINQUE, M. (2014). *Soft skills per il governo dell'agire*, Milano: FrancoAngeli.
- CINQUE, M. (2016) "Lost in translation". Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, vol. 3, no 2, p. 389-427.
- DI MARCELLA, D., Y CRESTANI, E. (2014) "Complex Learning e coaching universitario: una sinergia per lo sviluppo delle soft skill", *Learning News*. Vol VIII, n. 12
- DILTS, R. (2003) *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- EUROPEAN COMMISSION/EACEA/EURYDICE, MODERNISATION OF HIGHER EDUCATION IN EUROPE: *Access, Retention and Employability 2014*, Eurydice Report (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014).
- FERNÁNDEZ, M. I. R., BOADA-GRAU, J., TEJEDOR, E. M., Y FICAPAL-CUSÍ, P. (2016). "Una experiencia de coaching en estudiantes universitarios", *International journal of developmental and educational psychology. Revista INFAD de Psicología.*, 4(1), 515-518
- FUENTE, M. L. C., Y ÁVILA, C. S. Coaching y formación en Inteligencia Emocional para alumnos de primeros cursos. XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación. Universidad de Cantabria Santander, 6 a 9 de julio de 2010
- GALLWEY, T. (1986) *The inner game of tennis*, London: Editorial Pan Book, UK.
- GIUFFREDI, G. (2016) *L'onda del coaching*. Padova:Piccin
- GOLEMAN, D. (2012). *Inteligencia emocional*, Editorial Kairós.
- HARVEY, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109

- JIMÉNEZ, R; (2012). “La investigación sobre coaching en formación del profesorado: una revisión de estudios que impactan en la conciencia sobre la práctica docente”, *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, Sin mes, 238-252.
- KENT, A., Y SULLIVAN, P. J. (2003). “Coaching efficacy as a predictor of university coaches' commitment”, *International Sports Journal*, 7(1), 78.
- LAUNER, V. Y S. CANNIO (2008) *Prácticas de Coaching*, México: Lid Editorial Empresarial. MALETE, L., & FELTZ, D. L. (2000). “The effect of a coaching education program on coaching efficacy”, *Sport psychologist*, 14(4), 410-417.
- MIEDANER, T. (2002) *Coaching para el Éxito*, Barcelona: Urano
- OECD, *Skills for Social Progress. The Power of Social and Emotional Skills*. OECD Skills Studies (Paris: OECD Publishing, 2015).
- PANNITI, A. Y F. ROSSI (2012) *L'essenza del Coaching*, Milano: Franco Angeli.
- PÉREZ, J. F. B. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*, Editorial Club Universitario.
- ROBINSON, C., Y GAHAGAN, J. (2010). “In practice: Coaching students to academic success and engagement on campus”, *About Campus*, 15(4), 26-29.
- SÁNCHEZ MIRÓN, B. Y BORONAT MUNDINA, J. (2014). “Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales”, *Educación XXI*, 17 (1), 219-242.
- SHOWERS, B. (1985). “Teachers coaching teachers”. *Educational leadership*, 42(7), 43-48.
- SILVER, M., LOCHMILLER, C. R., COPLAND, M. A., Y TRIPPS, A. M. (2009). “Supporting new school leaders: Findings from a university-based leadership coaching program for new administrators”, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 17(3), 215-232.
- TUCCIARELLI M. y CASSOLI F. (2009). *Il coaching universitario per competenze*. Franco Angeli Milano
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), *Summary of the final report Key Competencies for a Successful Life and a Well-functioning Society* (Paris: OECD Publishing, 2003)



VOLET, S. E. (1991). "Modelling and coaching of relevant metacognitive strategies for enhancing university students' learning", *Learning and Instruction*, 1(4), 319-336.

WHITMORE, J. (2003) *Coaching: un método para mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona: Paidós Empresa.

## ENLACES CONSULTADOS

Osservatorio della Fondazione CRUI per il dialogo e la cooperazione tra università e imprese [http://www.educational.rai.it/materiali/pdf\\_articoli/37421.pdf](http://www.educational.rai.it/materiali/pdf_articoli/37421.pdf)

Valutare le Soft Skills all'Università. Palermo <http://hdl.handle.net/10447/264336>

CEDEFI, Association of the Directors of French Engineering Schools:

Comparative analysis on the state of the art of soft skill and soft skills 2.0)  
<http://elene4work.eu/project-outputs/comparative-analysis/>

European Commission, *An agenda for new skills and new jobs in Europe: Pathways towards full employment*, 2012, accessed March, 31, 2016, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0682&from=EN>.

131

International Coach Federation. *Definición de coaching*: <https://www.icfes.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Logistics in Wallonia — Soft Skills Certificate  
<http://www.logisticsinwallonia.be/news/un-nouveau-certificat-pour-renforcerses-competences-transversales-et-favoriser-uneinsertion>

Reflex Soft Skills Academy: <http://reflexsoftskills.fr/>

Training on Soft Skills for PhD students (University of Liège)  
[https://www.ulg.ac.be/cms/c\\_775258/en/soft-skills-for-researchers](https://www.ulg.ac.be/cms/c_775258/en/soft-skills-for-researchers)

TalentCampus project: <http://www.talent-campus.fr/>

U2ES — University to Enterprise and Society "Boost your skills" (University of Namur), <http://u2es.unamur.be/introduction>

UK Commission for Employment and Skills, *The Future of Work: Jobs and skills in 2030*, 2014

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/303334/err84-the-future-of-work-evidence-report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303334/err84-the-future-of-work-evidence-report.pdf)

