

## Habilidades blandas en la formación de estudiantes de Gestión y Dirección de Negocios

Arturo López Saldaña<sup>1</sup>, José Fernando Hernández Gonzalez <sup>2</sup>, José Refugio Vázquez Fernández <sup>3</sup>, Bruno Emir Mora Sanchez<sup>4</sup>

<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30783836>

### Resumen

Hoy en día en México, para ser reclutado por parte de las empresas, se ponderan como requisitos además del título profesional o la experiencia laboral, que el profesionista posea un conjunto de aptitudes tales como: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y adaptabilidad, competencias que pertenecen a las habilidades blandas. En el contexto de la Facultad de Contaduría y Negocios de la Universidad Veracruzana, Región Veracruz a través de su Programa Educativo (PE) de Gestión y Dirección de Negocios, se plantea determinar el nivel de competencia de los estudiantes de dicho PE en el desarrollo de las competencias en habilidades blandas que podrán desarrollar durante su formación profesional. De una población total de 385 alumnos inscritos en el periodo Febrero – Julio 2024, se censó una muestra de 196 estudiantes los cuales fueron encuestados aplicando el instrumento, utilizando como esquema base un modelo mixto de competencias emocionales y gerenciales de Daniel Goleman y Richard Boyatzis, integrando los modelos de otros autores como Goldstein, Spencer y Spencer, Bar-On y Sternberg. La presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y alcance descriptivo. Los resultados indican que, si bien el 86.73% de los encuestados se percibieron con altos estándares de competencias en habilidades blandas, con un crecimiento constante en el desarrollo de éstas hasta el tercer año del PE, casos particulares presentados nos ayudaron a concluir que la adquisición y desarrollo de habilidades blandas en universitarios depende de diversos factores más allá de la formación académica.

**Palabras clave:** habilidades blandas, inteligencia emocional, coeficiente intelectual.

### Abstract

Nowadays in Mexico, in order to be recruited by companies, in addition to a professional degree or work experience, a professional requires to have a set of skills such as: effective communication, teamwork, leadership, problem solving and adaptability, competencies that belong to soft skills. In the context of the Faculty of Accounting and Business of the Universidad Veracruzana, Veracruz Region, through its Educational Program (PE) of Business Management and Direction, it is proposed to determine the level of competence of the students of said PE in the development of soft skills competencies that they will be able to develop during their professional training. From a total population of 385 students enrolled in the period February - July 2024, a sample of 196 students was surveyed applying the instrument, using as a base scheme a mixed model of emotional and managerial competencies by Daniel Goleman and Richard Boyatzis, integrating the models of other authors such as Goldstein, Spencer and Spencer, Bar-On and Sternberg. The present research has a quantitative approach, a non-experimental - transversal design and descriptive scope. The results indicate that, although 86.73% of the respondents perceived themselves with high standards of soft skills competencies, with constant growth in their development until the third year of the PE, particular cases presented helped us conclude that the acquisition and development of soft skills in university students depends on various factors beyond academic training.

**Keywords:** Soft Skills, emotional intelligence, intellectual coefficient.

---

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana, 229 121 2680, [artulopez@uv.mx](mailto:artulopez@uv.mx)

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México Campus Nuevo Laredo, 867 104 1412, [josefernando.hg@nlaredo.tecnm.mx](mailto:josefernando.hg@nlaredo.tecnm.mx)

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana, 229 110 6444, [josvazquez@uv.mx](mailto:josvazquez@uv.mx)

<sup>4</sup> Universidad Veracruzana, 229 904 7270, [zs20004517@estudiantes.uv.mx](mailto:zs20004517@estudiantes.uv.mx)

## **Introducción**

Cuando se habla de habilidades blandas (Soft Skills), para algunos se describen como habilidades socioemocionales; otros opinan que son habilidades no cognitivas; e incluso hay quienes las denominan como habilidades para la vida o habilidades de poder, pero lo cierto es que son cualidades que han tomado mucha relevancia durante los últimos años tanto para aquellos que realizan investigaciones académicas, como para las empresas y para quienes se están formando profesionalmente, ya que se deben de afrontar los retos y satisfacer la demanda de los empleadores hoy en día.

Tras su primera conceptualización en la década de los años 70, las habilidades blandas en principio tuvieron como finalidad diferenciarse de aquellas cualidades técnicas adquiridas para ejercer un oficio y determinar así, las habilidades necesarias para desenvolverse adecuadamente en un centro de trabajo. Desde aquellos tiempos hasta nuestros días, existen una serie de requisitos para ser considerado apto para ejercer un puesto de trabajo.

Según Casner-Lotto y Barrington (2006 citados por Vallejos, 2019) no siempre tener un diploma universitario o un título técnico asegura el éxito personal en el trabajo, ni tampoco es razón para suponer que quien ostenta el mismo, cuenta con las competencias que lo lleven a serlo, y si bien es cierto, un título puede ser importante para los empleadores, no se puede asumir que tiene consigo las habilidades necesarias para atender lo que el mercado laboral requiere. Musicco (2018), menciona que 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. 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, tales como 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 la crítica constructiva sobre su manera de actuar y de trabajar.

En México, para la captación del recurso humano por parte de las empresas, se ponderan como requisitos para ser considerado para un puesto de trabajo, ya no solo el título profesional o la experiencia laboral. Cada vez más los empleadores destacan por encima de las habilidades técnicas (habilidades duras), la demanda de profesionales con habilidades blandas tales como:

comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y adaptabilidad. Es evidente que en la actualidad tener un nivel elevado en ejecución de estas habilidades blandas ya no es solo una ventaja competitiva para la inserción en el mercado laboral, sino una necesidad.

Desde la perspectiva de los empleadores se considera que el egresado universitario podría estar alejado de ese objetivo, ya que diversos estudios indican un bajo nivel de rendimiento en habilidades blandas entre estos, aun cuando las instituciones universitarias consideren que se están enseñando adecuadamente dichas habilidades y el egresado tenga una falsa expectativa de su verdadero nivel de adquisición de estas (Afshar, 2018), de tal manera que esto puede limitar su probabilidad de éxito profesional.

Bajo esta perspectiva, se plantea la necesidad de analizar la formación profesional de los estudiantes de la Licenciatura de Gestión y Dirección de Negocios (GDN) de la Universidad Veracruzana (UV) Región Veracruz, de la Facultad de Contaduría y Negocios (FACON), quienes serán sujetos de estudio, buscando determinar sí, durante su formación profesional y al concluir el mapa curricular de su Programa Educativo (PE), han desarrollado las competencias necesarias en materia de habilidades blandas requeridas para desempeñar un cargo laboral acorde con su perfil de egreso, tomando en consideración las exigencias de un mercado laboral cada vez más competitivo.

A través de la presente investigación, se buscó determinar el nivel de competencias en habilidades blandas de estudiantes que se encuentren inscritos en el periodo Febrero -Julio 2024. Para alcanzar el objetivo, resultaba indispensable buscar y analizar las teorías de liderazgo, pensamiento y gestión del recurso humano para delimitar una definición de habilidades blandas, sus categorías y características, que permita estudiar el nivel de competencia. Además, analizar y evaluar el PE vigente de la Licenciatura en GDN e identificar aquellas características y materias (para nuestro contexto hemos de definir las como Experiencias Educativas [EE]) cuya planeación están relacionadas con la formación de habilidades blandas en el estudiante, determinando cuales en particular se enseñan estableciendo el nivel de reconocimiento de la enseñanza de éstas. Resultó indispensable aplicar un instrumento para medir el nivel de competencias de las habilidades blandas encontradas en el proceso de la investigación en los estudiantes de GDN a fin de determinar el impacto del desarrollo académico durante los diferentes periodos formativos de los estudiantes. Además, fue necesario analizar e interpretar los resultados del estudio de medición del nivel de competencias de habilidades blandas.

Podemos suponer que el nivel de competencia de las habilidades blandas se desarrolla gradualmente durante la formación académica del estudiante universitario de la Licenciatura de GDN de la FACON de la UV, donde a mayor avance de su formación profesional, el estudiante tiene mayor probabilidad de adquirir un nivel competente en habilidades blandas sobre el estudiante que tiene poco avance curricular. Además, podemos inferir que la experiencia laboral como factor externo puede incidir en el desarrollo de un mayor nivel de competencia en habilidades blandas de los estudiantes. Es posible, que el estudiante de la Licenciatura en GDN se perciba como alguien competente con la adquisición y desarrollo de habilidades blandas, tanto internas (autopercepción, motivación personal, gestión emocional, directivas y/o cognitivas) como externas (emocionales, sociales y de liderazgo), al percibir que cuenta con un nivel de dominio por arriba del promedio en la mayoría de dichas habilidades.

Según el perfil de egreso de la Licenciatura en GDN de la UV, se establece que el egresado podrá aplicar las habilidades gerenciales para desarrollar y consolidar procesos directivos que impacten en el alto desempeño y comportamiento humano en el trabajo. Asimismo, indica que el egresado habrá desarrollado habilidades de liderazgo, negociación, diseño de estrategias, metodologías, técnicas para la optimización de recursos con un enfoque visionario, analítico y crítico para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones sociales. Independientemente de las habilidades técnicas (duras) en administración, finanzas, contabilidad, derecho y otras competencias propias de la formación profesional de esta licenciatura, es evidente que el egresado debe manejar eficientemente habilidades de comunicación, pensamiento crítico, liderazgo, colaboración y creatividad. Tales habilidades han sido categorizadas en general, como habilidades blandas. Independientemente de las similitudes o contrastes entre la literatura referente al tema, consideramos que es importante diagnosticar, reconocer y actualizar el panorama de la enseñanza, la gestión y el reconocimiento (o no) de estas habilidades blandas y determinar el nivel actual de competencia de estas habilidades, ante el egreso de generaciones de profesionistas, para su inserción en el mundo laboral; no solo surgen como una solución y ventaja competitiva ante la inserción en un mercado laboral, considerando otros factores que también impactan en la permanencia del profesionista, como la crisis sociopolítica-económica de los países latinoamericanos que se puede estar viviendo, la competencia internacional por conseguir inversión extranjera directa de las grandes empresas y la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en tareas que actualmente realizan los humanos. McKinsey Global Institute (2017

citado por Olivera 2023) encontró que hasta 800 millones de empleos podrían automatizarse para el año 2030. Según Olivera (2023), menciona que, para lograr un rendimiento sobresaliente en el entorno laboral, no basta con poseer las habilidades duras requeridas por el perfil laboral. Las habilidades blandas funcionan como determinantes clave del desempeño de cada individuo. La rápida evolución de la IA ha impactado significativamente en trabajos de diversas industrias. En consecuencia, frente a la automatización, se vuelve crucial fomentar el desarrollo de habilidades blandas. Además, Olivera (2023) opina que estas habilidades permiten a las personas utilizar de manera efectiva esta tecnología, comprender su alcance y reconocer sus limitaciones. Existen argumentos para que cualquier estudiante a nivel licenciatura busque prepararse desarrollando habilidades blandas ante las necesidades de un mercado laboral globalizado y competitivo. Sin duda, las habilidades blandas han tomado relevancia en investigaciones sobre educación, ante la incógnita de si las universidades están formando a sus estudiantes en un nivel basado en competencias con el manejo de habilidades blandas y su probable relación con el programa central de estudios que corresponde a los conocimientos y competencias particulares de cada licenciatura. Como expone Guerra-Baez (2019) las universidades en la actualidad asumen un reto fundamental en la construcción de la sociedad, por lo que están llamadas a prestar especial interés en el entrenamiento de las habilidades blandas como parte esencial de la formación integral.

### **Fundamentación teórica**

*Enfoques teóricos relacionados con la aplicación de las habilidades blandas: desde la perspectiva gerencial-administrativa*

El modelo de habilidades gerenciales de Robert Katz. La administración moderna, también denominada ciencia administrativa es la que orienta su gestión hacia las personas de la empresa, logrando su colaboración eficaz para alcanzar los objetivos institucionales y personales, a través de la aplicación de herramientas del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control, esto según Restrepo, Estrada y López (2009). A través del proceso administrativo, establecido a principios del siglo XX por Henry Fayol, la ciencia administrativa ha logrado desglosar diversos aspectos de la gerencia de las organizaciones enfocadas a alcanzar objetivos que le han permitido proponer temas de investigación y teorías que apoyan a que estos aspectos de la administración se desarrollen para obtener los mejores resultados a nivel organizacional. Koontz (1961 citado por Pimentel, 2018) menciona que, los estudiosos de la ciencia de la administración intentaron explicar el conocimiento de la dirección

gerencial desde seis escuelas de pensamiento diferentes: 1) la escuela que ve la dirección como un proceso; 2) la empírica que enfatiza la importancia de la casuística; 3) del comportamiento humano; 4) del sistema social; 5) de la teoría de la decisión y 6) la cuantitativa matemática (Pimentel, 2018). Estas teorías gerenciales hacen referencia a las aptitudes que deben poseer directivos y trabajadores para un desempeño óptimo en una organización. Katz (1974 citado por Pimentel, 2018) establece un modelo teórico que explica y categoriza las habilidades gerenciales con la finalidad de que la persona sea eficiente en su cargo. Este modelo se divide en tres categorías de habilidades: 1) Habilidades técnicas; 2) Habilidades humanas y 3) Habilidades conceptuales. Katz (1974 citado por Pimentel, 2018)

Modelo de competencias gerenciales de Richard Boyatzis. De acuerdo con Taboada (2012) señala que en 1973 se encuentra el primer artículo en el que se hace una clara referencia a la evaluación de competencias. McClelland (1973 citado por Taboada, 2012) propone la evaluación de competencias como una alternativa más adecuada para los procesos de selección que las pruebas de inteligencia y aptitudes. Además, denunciaba cómo el movimiento de las pruebas de inteligencia y aptitudes, en Estados Unidos, había ido creciendo en años anteriores a la década de 1970 y afectando a un gran número de ámbitos de la sociedad. Como alternativa a las pruebas de inteligencia y aptitudes, propuso la evaluación de competencias pues, a su juicio, esa aproximación permitía resolver los principales problemas que dichas pruebas no habían sido capaces de superar hasta ese momento. Bajo esa perspectiva, según Richard E. Boyatzis (1982, citado por Taboada, 2012), pretendía demostrar, como propuso McClelland, la existencia de competencias relacionadas con la consecución de resultados empresariales y que eran generalizables a todos los puestos directivos de las organizaciones. En este contexto, defendió la necesidad imperiosa de implantar modelos de gestión en las organizaciones que estuvieran orientados a la optimización del desempeño de este colectivo en particular. Así, Boyatzis (1971 citado por Hale, 2021) concibe su propio modelo de competencias gerenciales donde, establece que existen tres factores que afectan al rendimiento general las competencias individuales, las demandas del trabajo específico y el entorno organizacional. Para generar la hipótesis de su teoría, a través de un estudio a nivel gerencial, logró identificar 19 competencias clave para el funcionamiento de una organización que agrupó en cinco categorías diferentes: 1) Gestión de la actividad y objetivos; 2) Liderazgo, 3) Gestión de recursos humanos; 4) Dirección de subordinados y 5) Centrarse en los demás (Autocontrol). Taboada (2012) concluye que Boyatzis

propuso el primer modelo de competencias de la historia, y demostró que aquellas relacionadas al éxito en el desempeño variaban según las demandas del puesto y el contexto organizativo en el que ese desempeño tenía lugar.

Modelo de competencias en el trabajo de Spencer y Spencer. Lyle y Signe Spencer (1993), retomaron parte de las investigaciones de Richard Boyatzis para realizar un diccionario de competencias genéricas para la construcción de su propio modelo de competencias para el trabajo en las organizaciones. En total, Spencer y Spencer (1993) identifican y describen 21 competencias en 6 grupos diferentes, enlistándolas de esta manera: 1) Competencias de desempeño y operativas; 2) Competencias de ayuda y servicio; 3) Competencias de influencia; 4) Competencias directivas; 5) Competencias cognitivas y 6) Competencias de eficacia personal. Es así como, desde el punto de vista teórico de la administración moderna, la concepción de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito en las organizaciones pasó de tener un enfoque de tres categorías de habilidades hasta más de veinte a finales del siglo XX, ofreciendo un panorama mucho más amplio de investigación en años recientes.

*Enfoques teóricos relacionados con la aplicación de las habilidades blandas: Desde la perspectiva de la psicología*

Modelo de habilidades sociales de Goldstein. La inteligencia social como objeto de estudio tiene un amplio alcance en la investigación psicológica, donde uno de los temas de interés de esta rama son las habilidades que posee el ser humano en su entorno natural. Roca (2014) y Reyes (2016) ambos citados por Bances (2019), mencionan que las habilidades sociales comprenden al conjunto de capacidades y destrezas que implican una conjunción del entorno socio-afectivo de una persona; capacidades que son de suma importancia para enfrentar los requerimientos del día en una forma competente, contribuyendo al desarrollo del ser humano, abarcando cinco componentes: autoestima, asertividad, toma de decisiones, empatía y manejo de emociones (Roca, 2014 citado Bances, 2019); siendo el objetivo general de las relaciones sociales proporcionar los mecanismos pertinentes a fin de poder hacer frente a la interacción social y situacional que se le presente de forma satisfactoria (Reyes, 2016 citado Bances, 2019). Uno de los primeros registros que guarda relación con las habilidades sociales, se refiere a la Teoría de la Inteligencia Social de Edward Thorndik, de acuerdo con la recopilación de Bances (2019), explica que Thorndike, psicólogo y pedagogo estadounidense consideró que las personas tienen

una habilidad para comprender a otros y para comportarse con sensatez en las relaciones con los demás.

Modelo de Howard Gardner (teoría de las inteligencias múltiples). Con el paso del tiempo y la suma de nuevos hallazgos, surgieron otras teorías que refutaron el enfoque general de la percepción de la inteligencia humana propuesta originalmente por Stern, ya que tanto el desarrollo cognitivo, así como la construcción de inteligencia son temas que aún se debaten en la comunidad científica (Leal, 2011). Uno de los teóricos que pone en cuestión el coeficiente intelectual y define que no existe un solo tipo de inteligencia general es Howard Gardner (1983). En relación con las habilidades blandas, encontramos que Gardner, en la teoría de las inteligencias múltiples de 1983, de las ocho categorías de inteligencia que establece, dos corresponden a este tipo de habilidades: la inteligencia interpersonal e intrapersonal.

Modelo componencial de la teoría de la inteligencia triárquica de Sternberg. Para Mora y Martín (2007) los primeros precursores de la teoría de la inteligencia emocional son Howard Gardner y Robert J. Sternberg. Concuerdan que la finalidad de Sternberg, al igual que Gardner, es en primera instancia establecer las limitaciones que tiene la teoría del coeficiente intelectual para definir el potencial que tiene la inteligencia humana. Bajo ese panorama teórico, argumentando que la inteligencia no equivale al éxito en la vida, Sternberg plantea un enfoque más abierto de las capacidades del ser humano, donde detalla tres dimensiones básicas de la inteligencia: el contexto (en el que aparece), la experiencia (que se tiene al respecto) y los componentes (que la integran). Estas tres dimensiones se componen como subteorías individuales en la integración de la teoría triárquica.

Modelo del coeficiente emocional de Bar-On. Reuven Bar-On expone un modelo detallado de inteligencia emocional quien se convirtió en la primera persona en acuñar el término coeficiente emocional (EQ) en 1980, y en el año de 1997 diseña y difunde la primera versión del The Emotional Quotient Inventory, un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional. (Fragoso-Luzuriaga, 2015). Para Sánchez y Robles (2018) describen que Bar-on desarrolló uno de los primeros instrumentos para medir la inteligencia emocional (EQ-i), incluyendo aspectos afectivos y sociales. Este instrumento (EQ-i) es una medida de autoinforme compuesta por 133 ítems que evalúa los cinco componentes.

Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman. El psicólogo Daniel Goleman, explicó que, como había establecido Howard Gardner en su teoría de inteligencias múltiples, el



coeficiente intelectual no asegura el éxito profesional, por lo que, inspirado en la obra de Mayer y Salovey sobre la influencia de las emociones sobre nuestras decisiones cognitivas, establecería que la inteligencia emocional, en la práctica profesional y social, es mucho más importante que el coeficiente intelectual (Goleman, 1995). En 1998 Goleman desarrollaría un nuevo enfoque, estableciendo la importancia de la inteligencia emocional sobre el coeficiente intelectual y capacidades derivadas y explica de manera amplia las nuevas necesidades del sector empresarial en materia de recursos humanos, destacando que, desde finales del milenio, cada vez es mayor el número de empresarios que se quejan de la falta de aptitudes sociales de los nuevos trabajadores. Las competencias personales según Goleman (1998) son: 1) Conciencia de uno mismo (conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo); 2) Autorregulación (autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad, innovación); 3) Motivación (de logro, compromiso, iniciativa y optimismo); 4) Empatía (comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política); 5) Habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo). La teoría planteada por Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y su aplicación en las competencias emocionales tiene una relación directa con el objeto de estudio, que son las habilidades blandas, ya que abre la perspectiva de la aplicación y utilidad de las competencias emocionales, mencionando que son el núcleo duro de las habilidades blandas.

Según Yuting (2019) el concepto de habilidades blandas es multidimensional y complejo, que abarca muchos aspectos. Hasta hoy, no se ha formado ningún modelo constitutivo unificado. Whitmore (1972) expone que las habilidades blandas son habilidades importantes relacionadas con el trabajo que implican poca o ninguna interacción con las máquinas. Añade que aquellas intersecciones laborales sobre las que sabemos mucho son habilidades duras y aquellas sobre las que sabemos muy poco son las habilidades blandas. Musicco (2018), expone que son habilidades transversales, que están relacionadas con las competencias personales que cada individuo posee y gestiona a su manera, diferenciándolo de los demás en su carácter y comportamientos. De La Ossa (2022), desarrolla su perspectiva del concepto de las habilidades blandas describiendo que, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades para la vida, se describen como imprescindibles para un desarrollo integral del conocimiento y la educación. Se pueden

agrupar en tres categorías: interpersonales, cognitivas, y habilidades para el control emocional. Las competencias en habilidades blandas son nuestra variable dependiente (D1).

Para medir las habilidades blandas, siendo nuestro objeto de estudio, se utilizó una categoría que se basa principalmente en el esquema de competencias emocionales descritas por Goleman y Boyatzis, adaptada a los objetivos de nuestro estudio, de la siguiente forma: 1) Habilidades de autopercepción (I1); 2) Habilidades de motivación personal (I2); 3) Habilidades de gestión emocional (I3); 4) Habilidades directivas y/o cognitivas (I4); 5) Habilidades emocionales (I5); 6) Habilidades sociales (I6) y 7) Habilidades de liderazgo (I7). Además, se clasificó en habilidades blandas internas, de un enfoque intrapersonal (autopercepción, motivación personal, gestión emocional, directivas (y/o cognitivas) y habilidades blandas externas, de enfoque interpersonal (emocionales, sociales y de liderazgo).

### **Descripción del método**

El presente estudio cuenta con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental – transversal, alcance descriptivo. El sujeto de estudio corresponde a los estudiantes de la Licenciatura en GDN de la FACON de la UV Región Veracruz que estuvieron inscritos en el periodo Febrero – Julio 2024, los cuales se encuentran situados en el Campus Mocambo del municipio de Boca del Río, Veracruz. La población de estos estudiantes en el periodo mencionados fue de 385 matriculados, de acuerdo con datos registrados por parte de la Secretaría de Facultad, los cuales se encontraban distribuidos: 98 de segundo semestre, 88 de cuarto semestre, 85 de sexto semestre y 83 de octavo semestre; hubo 31 estudiantes inscritos que pertenecían a algún semestre superior y que se encontraban dentro del límite máximo permitido de periodos para poder concluir con su mapa curricular. Hemos de resaltar que el plan de estudio consta de 358 créditos los cuales, con una carga estándar, el estudiante puede concluir en 8 periodos y con una carga mínima lo puede concluir hasta en 12 periodos, siendo el máximo permitido. Para determinar el tamaño de la muestra, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de .05%, considerando como probabilidad de éxito y fracaso el 5%, con una población de 385 estudiantes, obtuvimos como resultados una muestra de 192 estudiantes. Sin embargo, llegamos a censar 196 estudiantes. La técnica de muestreo que utilizamos fue probabilística, ya que según Walpole y Myers (1996, citados por Otzen y Manterola, 2017) este tipo de muestras tienen como característica principal que cada individuo a estudiar tiene que ser incluido en la muestra a través de una selección al azar.

Para el caso de la presente investigación, adaptamos y diseñamos un instrumento de medición de competencia de habilidades blandas, para el contexto previamente descrito. El instrumento consta de 2 secciones. En la primera sección, consta de 8 preguntas, las cuales nos permiten definir el perfil del sujeto de estudio y algunas de sus características que serán de utilidad en el soporte de la investigación. En la segunda sección, nos permite capturar los datos para medir las variables independientes (I1, I2, I3, I4, I5, I6 e I7), así como la variable dependiente (D1) definidas previamente en la fundamentación teórica. El instrumento fue transcrito a la plataforma digital de Microsoft Forms. El método para recabar las respuestas de la muestra que utilizamos fue compartir el enlace del instrumento con los representantes estudiantiles de cada uno de los grupos de la carrera de GDN de la FACON de la UV, Región Veracruz, para que estos los compartieran a través de sus redes solicitando su participación. También solicitamos el apoyo de manera presencial a cada uno de los estudiantes en los diversos grupos de la licenciatura asistiendo a los salones de clase compartiendo un código QR. Este proceso se repitió constantemente hasta alcanzar al menos la muestra esperada para la recolección de datos. Para el procesamiento y análisis de los datos recopilados en el estudio, se utilizó el software Microsoft Excel como herramienta para su tratamiento y así obtener la información para la interpretación de los resultados.

### Resultados y discusión

La validación de la fiabilidad del instrumento de medición de la presente investigación se realizó a través del algoritmo de consistencia del coeficiente de Alfa de Cronbach. El resultado se procesó manualmente utilizando la fórmula estadística a través de Microsoft Excel; el resultado lo presenta en la Tabla 1, donde se describe que la fiabilidad del instrumento es excelente.

**Tabla 1** - Cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach del instrumento de medición de habilidades blandas

|  |                   |
|--|-------------------|
| K: número de ítems   | 60                |
| Si <sup>2</sup> : Sumatoria de la varianza de los ítems      | 54.93114848       |
| ST <sup>2</sup> : Varianza de la suma de los ítems           | 1274.73623        |
| <b><math>\alpha</math> = Coeficiente de Alfa de Cronbach</b> | <b>0.97312661</b> |

Fuente. Elaboración propia, cálculo realizado a partir de la fórmula estadística

Se planteó que para determinar el nivel de competencia de habilidades blandas del sujeto de estudio, ésta dependería de la percepción alta o baja que este tuviera sobre los conjuntos específicos de habilidades que conforman dichas competencias; en el caso de que el estudiante se auto perciba capaz de realizar lo que se le preguntó en el instrumento de medición, de acuerdo a la escala de Likert utilizada, mayoría de 4 y 5 por cada ítem, al momento de sumarlo se obtuvo un puntaje alto de percepción de estas habilidades; caso contrario, donde el estudiante se auto

perciba como alguien poco capaz en el mismo contexto del instrumento, respondería en su mayoría entre 1, 2 y 3, y al sumar el puntaje de sus respuestas obtendría como resultado un nivel bajo de competencias en el uso de habilidades blandas. Con base en esto, se describe a continuación los resultados conforme a las variables de la primera hipótesis de investigación. Tras sumar los puntos de cada uno de los 60 reactivos de los 196 encuestados, recordando que el puntaje mínimo es de 60 y el máximo de 300, y la escala de medición de competencia de habilidades blandas se definen en intervalos de 30 puntos entre cada uno, estos son los resultados generales:

**Tabla 2** - Nivel de competencias de los estudiantes encuestados establecido por rangos

| <b>Rango de competencia</b> | <b>Número de encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------|
| Rango 1a (60 – 90 puntos)   | 1                            | 0.51%             |
| Rango 1b (91 – 120 puntos)  | 0                            | 0%                |
| Rango 2a (121 – 150 puntos) | 2                            | 1.02%             |
| Rango 2b (151 – 180 puntos) | 7                            | 3.57%             |
| Rango 3a (181 – 210 puntos) | 16                           | 8.16%             |
| Rango 3b (211 – 240 puntos) | 63                           | 32.14%            |
| Rango 4a (241 – 270 puntos) | 58                           | 29.59%            |
| Rango 4b (271 – 300 puntos) | 49                           | 25%               |
| Número total                | 196                          | 100%              |

Fuente. Elaboración propia, partiendo de las respuestas obtenidas a través del instrumento

De acuerdo con la Tabla 2, podemos identificar que de los 196 estudiantes que respondieron el instrumento de medición de habilidades blandas, el 32.14% representan el mayor porcentaje, siendo este el nivel de competencia más alto (3b), el segundo porcentaje pertenece al nivel de competencia muy alto (4a) y el tercer mayor porcentaje se refiere al rango (4b), que significa un nivel de competencia extraordinario.

De estos de rangos de medición se puede mencionar que el nivel de competencia arriba del promedio (3a), pertenece al 8.16% de los estudiantes, del nivel promedio (2b) pertenece al 3.57%, al nivel bajo (2a) un porcentaje mínimo del 1.02%. Aunque, un encuestado cayó en la categoría de nivel de competencia nulo, debido a la manera en que este respondió el instrumento, se determinó no tomar en cuenta su participación para analizarla ni considerarla en las conclusiones de la investigación. Otro método utilizado para determinar de manera global el nivel de competencia de habilidades blandas de los estudiantes encuestados, calculamos la media estadística de todos los puntajes obtenidos, dando como resultado un puntaje promedio de 243.12

puntos de 300 posibles, por lo que sería equivalente a un nivel de competencia muy alto, apenas arriba de los 240 puntos donde empieza la categoría Rango 4a. Según el modelo teórico propuesto, se midieron un total de 31 competencias divididas en 7 grupos de habilidades en un instrumento de 60 preguntas. De estos 7 conjuntos de competencias, las primeras 4 pertenecen a las denominadas habilidades blandas de enfoque interno, las 3 siguientes están relacionadas a las de enfoque externo. Las habilidades internas conforman un total de 18 de las 31 competencias, evaluadas en 30 reactivos. Las habilidades externas conforman las 13 competencias restantes, evaluadas igualmente en 30 reactivos. El conjunto de habilidades internas con mayor ponderación fueron las directivas (cognitivas) y el de menor ponderación son las de motivación personal; por parte de las habilidades externas, la mayor ponderada son las habilidades emocionales y las habilidades sociales fueron las de menor ponderación, de los 7 conjuntos de competencias. Se contrastó el nivel de competencia de las habilidades blandas con el porcentaje de avance curricular alcanzado, obteniendo como resultado que, a mayor avance curricular, se cuenta con mayor desarrollo de competencia de las habilidades blandas. Debido al Modelo Educativo Institucional (MEI) de la UV, existen múltiples diferencias entre los porcentajes de avance curricular entre los estudiantes. Los estudiantes de semestres que están iniciando su formación profesional, cuentan con un menor avance curricular con relación a los estudiantes de semestres avanzados. Se observó que de segundo a sexto semestre se cumple la hipótesis de la relación del nivel de competencia de habilidades blandas con respecto al avance curricular; no obstante, eso no sucede en el caso de los grupos de octavo semestre, donde estos obtienen la segunda mejor ponderación en el nivel de competencias de habilidades blandas, por debajo del sexto semestre. Si bien parece, la diferencia es mínima entre los puntajes promedio entre sexto y octavo semestre, el hecho de que los grupos de tercer semestres superen en nivel de competencias de habilidades blandas a los estudiantes de cuarto semestre, es motivo para reflexionar en que los de semestres superiores, probablemente no tomaron con seriedad el responder el instrumento, por estar más enfocados a otras actividades relacionadas con el ámbito laboral, sin descartar que el desarrollo de sus competencias en habilidades blandas, lo pueden estar aplicando directamente.

### **Conclusiones**

Se recopiló y analizó diferentes teorías de liderazgo, pensamiento y gestión de recursos humanos, donde se definió el concepto de habilidades blandas, hasta la aparición de modelos teóricos que se relacionan con nuestro objeto de estudio, lo que fue clave para la construcción del

instrumento de medición de competencias de habilidades blandas. Es importante resaltar que no se trabajó con una lista de habilidades blandas sino que se estableció una categorización amplia de habilidades blandas, internas y externas, que se buscó medir utilizando un esquema basado en un modelo mixto de competencias emocionales y gerenciales de Daniel Goleman y Richard Boyatzis, integrando los modelos de otros autores (Goldstein, Spencer y Spencer, Bar-On y Sternberg) como soporte teórico, y tomando como referencia las habilidades interpersonales e intrapersonales propuestas por Howard Gardner. Después de evaluar el PE vigente de la Licenciatura en GDN, se identificó las características de las EE cuya planeación y contenidos que están relacionados con la formación de competencias de habilidades blandas, se obtuvo como resultado que en el Área de Formación Básica General (AFBG) las EE son: pensamiento crítico para la resolución de problemas, así como lectura y escritura de textos académicos; mientras que para el Área de Formación de Iniciación a la Disciplina las EE relacionadas con el objeto de estudio resultaron ser ética y responsabilidad social en los negocios y gestión del talento humano. En el Área de Formación Disciplinar resultaron ser: técnicas de organización, gestión empresarial contemporánea, relaciones públicas, creatividad e innovación, comportamiento organizacional, desarrollo de habilidades directivas y dirección del talento humano; Para el caso del Área de Formación Terminal tenemos que las EE Optativas relacionadas con el objeto de estudio son: emprendimiento social y negociación directiva. Se logró analizar e interpretar los resultados del estudio de medición del nivel de las competencias de habilidades blandas de nuestro sujeto de estudio, por lo que se alcanzó a determinar que el nivel de habilidades blandas de acuerdo con nuestra escala de medición, de una puntuación mínima de 60 y una máxima de 300, se obtuvo en promedio fue de 243.12, perteneciendo a la categoría 7 de 8 de rangos de competencias, denominado como muy alto. Se pudo concluir que existen múltiples factores que pueden influir en la formación y desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes del PE de GDN de la FACON en la región Veracruz.

### **Referencias bibliográficas**

- Afshar, V., (2018). "Closing the skills gap requires business and academia collaboration". ZDNET. Agencia de Calidad de la Educación. (2019). "Perseverancia".
- Bances, R., (2019). "Habilidades sociales: una revisión teórica del concepto". Trabajo de investigación de grado bachiller. Universidad de Señor de Sipán. Escuela Académico Profesional de Psicología.

- De la Ossa, J., (2022). "Habilidades blandas y ciencia". Revista colombiana de ciencia animal recia, 14(1).
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). "Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?". Revista iberoamericana de educación superior, 6(16), 110-125.
- Gardner, H. (1983). "Frames of mind. The theory of multiple intelligences".
- Goleman, D., (1995). "Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ". Bantam Books.
- Goleman, D., (1998). "La práctica de la inteligencia emocional". Editorial Kairós.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). "Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios". Psicología Escolar e Educacional, 23.
- Hale, J. (2021). "The Competent Manager: A Model for Effective Performance: Synopsis".
- Leal, A. (2011). "La inteligencia emocional". Digital Innovacion y experiencias educativas, 39, 1-12
- Mora, J., & Martín, M., (2007). "La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner (1983) y Sternberg (1985) como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional". Revista de Historia de la Psicología, 28(4), 67-92.
- Musicco, G. (2018). "Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa". Revista Universitaria Europea, 29, 115-132.
- Olivera, A. (2023). Development of Soft Skills in the Face of Artificial Intelligence Advancement. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6628>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). "Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio". International journal of morphology, 35(1), 227-232.
- Pimentel, W., (2018). Habilidades Gerenciales Y Gestión De Cambio En La Municipalidad Provincial De Aymaraes, 2017.
- Restrepo, L., Estrada, S., & López, M. (2009). Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. Scientia Et Technica, XV (41), 141-146.
- Sánchez, D., & Robles, M., (2018). "Instrumentos de evaluación en inteligencia emocional: una revisión sistemática cuantitativa". Perspectiva Educacional, 57(2), 27-50.
- Taboada, J. (2012). "Competencias, contexto y alto rendimiento: Análisis de los componentes de la interacción en la predicción del desempeño excelente en el ámbito laboral". Tesis doctoral. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.
- Vallejos, A. (2019). "Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC filial Chiclayo".
- Whitmore, P. (1972). "What are soft skills?" Continental Army Command Fort Monroe. CONARC Soft Skills Training Conference.
- Yuting, W. (2019). "Análisis de la formación y desarrollo en Soft Skills en China". Tesis de maestría. Universidad Politécnica de Valencia.