

RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y ÉXITO LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: EDUARDO CAMPOS HERNANDEZ

RESUMEN

Este estudio analiza la influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional de directivos pertenecientes a instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. Bajo un enfoque de estudio de caso múltiple, se aplicó una encuesta a 21 funcionarios de alta dirección, evaluando variables como liderazgo, comunicación efectiva y empatía. La metodología incluyó estadística descriptiva y pruebas no paramétricas debido al tamaño muestral. Los hallazgos sugieren que las habilidades blandas son determinantes en la permanencia y ascenso laboral, destacando la inteligencia emocional y el liderazgo como factores clave para el desarrollo profesional en el sector educativo privado.

PALABRAS CLAVE

Habilidades blandas, éxito laboral, alta dirección, liderazgo, estudio.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las habilidades blandas en la alta gerencia es un tema crucial en el mundo empresarial actual. Estas habilidades, también conocidas como habilidades interpersonales o competencias blandas, desempeñan un papel fundamental en el éxito de los líderes y directivos. La pandemia de COVID-19 transformó la forma en que las organizaciones operan y se relacionan con sus empleados y clientes. En este nuevo contexto, las habilidades blandas se han vuelto aún más cruciales para la alta gerencia. La adaptación a situaciones imprevistas, la resiliencia y la capacidad de liderar en momentos de incertidumbre son habilidades esenciales. Las habilidades duras (conocimientos técnicos y habilidades específicas) son importantes, pero no son suficientes. Ya desde el año de 1918, un estudio conjunto de la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Standard Foundation Center, publicado por Charles Riborg Mann, el 85% del éxito profesional se atribuye a habilidades blandas bien desarrolladas, mientras que solo el 15% está

relacionado con habilidades duras. Desde entonces numerosos estudios posteriores demuestran que las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional, son fundamentales para el liderazgo y la toma de decisiones. Competencias blandas que son clave como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la empatía, parecen tener un alto impacto en el éxito de quienes manejan los puestos tope de cualquier institución.

Ya Prieto Villazán (2022) señaló en su tesis de grado que, en la nueva realidad postpandemia, las habilidades blandas se constituyen en una de las principales herramientas para la alta gerencia, ya que garantizan una toma de decisiones más holística y efectiva. El escenario disruptivo provocado por la pandemia puso a prueba la capacidad de muchos directores y gerentes para tomar decisiones, así como su resiliencia y capacidad de resolución ante situaciones inéditas relacionadas con la supervivencia de las empresas y el entorno laboral (Prieto Villazán, 2022). Conviene compartir aquí las definiciones de habilidades blandas y duras. De acuerdo con el portal digital Concepto (2024), las habilidades blandas son cualidades interpersonales y emocionales, claves para la realización de funciones como la comunicación o el trabajo en equipo. Por su parte, las habilidades duras representan conocimientos técnicos y académicos, como el manejo de programas informáticos, el análisis de datos o el dominio de un idioma (Concepto, 2024). El estudio sobre las habilidades blandas no es nuevo, y ha crecido conforme la información técnica o dura se ofrece a través de las TIC o los medios tecnológicos diversos. En el contacto humano, la formación de las personas en torno a atributos que los vuelven líderes y jefes se ha vuelto una cuestión fundamental, ante el crecimiento consistente de empresas e instituciones que buscan la sobrevivencia y la prosperidad.

El objetivo principal de esta investigación radica en comprobar de manera tácita si las habilidades blandas son indispensables para lograr el éxito profesional para las personas que se desempeñan como funcionarios de la alta dirección de empresas o instituciones educativas. A la par, se pretende constatar como objetivo secundario, *el tipo de habilidades blandas que cobran mayor importancia para el éxito de dichas personas*. En relación con los enunciados anteriores, la hipótesis

principal sería la siguiente: Las habilidades blandas son indispensables para el éxito en la alta dirección, dado que facilitan el ascenso o la permanencia en las empresas o instituciones educativas. Hipótesis Secundarias que se trabajaron también durante la investigación: (1) La capacidad de comunicación efectiva en la alta dirección incrementa las posibilidades de éxito laboral. (2) La empatía y la inteligencia emocional en el trabajador, incrementa sus posibilidades de ascenso. (3) El liderazgo es fundamental para el logro de éxitos laborales.

La naturaleza de esta investigación es casuística comprobatoria. Dirigida a personal académico y administrativo de instituciones educativas particulares pertenecientes a la Asociación Nacional de Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas (ANEPPPI). Dado lo anterior, se convierte en un estudio de caso múltiple. Tal como se verá en el marco teórico, las empresas buscan no sólo individuos con habilidades técnicas sólidas, sino habilidades blandas que les permitan adaptarse a distintos entornos y colaborar con colegas (Navarro y Romo, 2024)

MARCO TEÓRICO

En el contexto actual de los negocios, las habilidades blandas han emergido como un componente crucial para el éxito en la alta dirección. Estas habilidades, también conocidas como competencias interpersonales o habilidades sociales, son esenciales para la gestión efectiva y el liderazgo en las organizaciones modernas. Este marco teórico explora la relevancia de las habilidades blandas en la alta dirección, sus principales componentes y su impacto en el desempeño organizacional. Pareciera que la consideración de las habilidades blandas como un diferenciador a favor en el mundo laboral fuera reciente, cuando no es así. Desde inicios de los años 70, en el mundo militar se desarrollaron diversas pruebas y test cuyos fines eran detectar a los mejores prospectos para ascenderlos en la jerarquía militar, al destacarse en factores como la responsabilidad, la resolución de los conflictos, la capacidad de trabajar en equipo, y otras más. Este fenómeno, propiciado por el ejército estadounidense dio paso a que se creara el concepto de habilidades blandas, en contraste con el término “habilidades duras”, o el conocimiento técnico y específico. (Quintero, 2020)

De acuerdo a (Reyes 2023) Las habilidades blandas se refieren a un conjunto de competencias no técnicas que facilitan la interacción efectiva y armoniosa con otras personas. El mismo autor menciona que dichas habilidades incluyen aptitudes de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, empatía y gestión del tiempo entre otras. Hay que aclarar que hay una diferencia fundamental entre las habilidades duras y blandas. Las habilidades duras son muy específicas y de naturaleza técnica; las habilidades blandas son transversales y se aplican en infinidad de situaciones. Ya es una noción aceptada entre los encargados de recursos humanos: las competencias blandas serán tan importantes como las duras al momento de afrontar todos los desafíos que supone estar en un puesto donde el manejo de talento, de recursos y la toma de decisiones se realiza día con día, en beneficio del rendimiento personal y de la productividad hacia la empresa. Los datos proporcionados por la empresa de recursos humanos (Manpower Group, 2021) son muy reveladores respecto de la importancia que están cobrando las habilidades blandas en el éxito y ascenso laboral. Y esa constatación viene de la mano de las dificultades que en la actualidad enfrentan los empleadores para conseguir talento con dichas habilidades. Mientras que para el 31% de las organizaciones mexicanas mencionan la dificultad en la capacitación de las habilidades técnicas más demandadas, para el 60% de esas organizaciones resulta todavía más difícil capacitar en las habilidades blandas que se necesitan. (Manpower Group, 2021) Y en lo referente al mundo ejecutivo y de la alta dirección, resalta la importancia de las mismas. Lo dice Matías Palacios, director ejecutivo Outplacement de PwC Chile: “No está bien ser técnicamente excelentes (...). A nivel ejecutivo, se valoran mucho más las habilidades blandas que las duras”. (Palacios, UC, s.f)

Usualmente, los planes y programas escolarizados dan mayor importancia al conocimiento duro que se considera necesario para el ejercicio de una profesión o incluso para la adquisición de un perfil de egreso determinado. Las habilidades duras, pues, son aquellas para las que la persona se puede capacitar en específico. Cuando se piensa en competencias laborales, muchas veces se piensa en automático en este tipo de habilidades duras: dominio del inglés, manejo de tal o cual técnica, uso adecuado de determinada herramienta. Por lo normal se pueden

comprobar y medir con calificaciones, certificaciones y documentos oficiales. En el caso de las habilidades blandas, generalmente pueden identificarse como aquellas con las que aboradas tu trabajo y te relacionas con las demás personas. Muchas veces también se comparan con rasgos de personalidad. Como se dijo anteriormente, cobra fuerza con el paso del tiempo la importancia que éstas tienen para el éxito laboral.

Dado que es un campo de estudio y desarrollo relativamente reciente, las clasificaciones y categorizaciones sobre los tipos de habilidades blandas son variados y dispersos. Para el caso, me basaré en la definición de la Organización Mundial de la Salud (citado por la Alemana) para establecer una tipología funcional. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), también conocidas como competencias transversales o soft skills, (la alemana) son un conjunto de habilidades no técnicas que nos permiten interactuar y desenvolvemos eficazmente en diferentes contextos. Estas se basan en la inteligencia emocional, la capacidad de relacionarse con los demás y la actitud frente al trabajo (Alemana Seguros, s.f)).

De acuerdo a esa misma definición, los tipos de habilidades blandas existentes podrían clasificarse en estas tres categorías: (a) De Inteligencia emocional. (b) Capacidad para relacionarse con los demás. (c) Actitud frente al trabajo. Dentro de esas categorías, pueden distribuirse las habilidades blandas que propone Martins (2024), a saber: capacidad de respuesta, adaptabilidad, atención a los detalles, colaboración, habilidad para las comunicaciones, resolución de conflictos, creatividad, pensamiento crítico, inteligencia emocional, empatía, flexibilidad, innovación, liderazgo, organización, paciencia, habilidades para socializar, resolución de problemas, responsabilidad, autoconciencia, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, gestión del tiempo y ética laboral (Martins, 2024).

METODOLOGÍA

En función del marco teórico presentado, se pretende realizar la investigación en relación a los trabajadores que pertenecen a los niveles medios y altos de dirección en instituciones educativas asociadas a la ANEPPI. Se pretende comprobar si las habilidades blandas han sido fundamentales para el ascenso de dichas personas en su proyecto laboral a lo largo de los años de su carrera profesional. Si bien dicha comprobación es el objetivo principal de la investigación, como objetivo secundario se podrán identificar cuáles fueron las habilidades blandas de mayor utilidad para el éxito profesional y el ascenso laboral. Como variables independientes podemos identificar a las habilidades blandas en concepto general. Pero también podemos identificar a cada una de las habilidades blandas en particular como una variable independiente. La variable dependiente es el éxito laboral, representado por la permanencia laboral o el ascenso. Refiriéndonos a los autores que han profundizado más en este tema de las habilidades para la vida, o las habilidades blandas, consideraremos los escritos de Howard Gardner, Daniel Goleman, John Mayer, Peter Salovey y otros. Como variable dependiente reconocemos el éxito laboral, demostrado por un indicador principal y uno secundario. El principal consiste en la obtención de uno o más ascensos o promociones laborales. Como indicador secundario se considerará la permanencia en el puesto.

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto con predominancia cuantitativa de tipo casuístico comprobatorio, sustentado en un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se llevó a cabo a través de un estudio de caso múltiple, centrado en instituciones educativas afiliadas a la Asociación Nacional de Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas (ANEPPI). El objetivo principal consistió en explorar si el desarrollo de habilidades blandas influye significativamente en el éxito profesional, representado por la permanencia o el ascenso en los cargos de alta dirección en dichas instituciones. Al ser un estudio de tipo correlacional no experimental, no se manipularon variables, sino que se observó el comportamiento de las mismas tal como ocurren en su contexto natural. Se trabajó con una muestra intencional, constituida por 21

directivos escolares pertenecientes a diferentes instituciones afiliadas a la ANEPPI, quienes accedieron voluntariamente a participar en el estudio. El estudio de caso múltiple permite realizar un análisis comparativo entre distintos contextos institucionales para identificar patrones comunes, así como contrastes en cuanto al papel que desempeñan las habilidades blandas en el éxito profesional de los participantes. Esta metodología es útil para obtener una comprensión más profunda y contextualizada de fenómenos complejos que no pueden ser abordados únicamente a través de datos agregados.

La muestra estuvo compuesta por 21 directivos escolares, entre los cuales se incluyeron coordinadores académicos, subdirectores y directores generales de planteles de nivel medio superior. Todos ellos pertenecen a instituciones privadas integradas a la ANEPPI y cuentan con experiencia profesional mínima de cinco años en funciones directivas. Esta condición fue un criterio de inclusión, a fin de garantizar que los participantes tuvieran trayectorias suficientemente robustas para evaluar la influencia de las habilidades blandas en su desarrollo profesional.

Se diseñó un instrumento tipo encuesta estructurada, compuesto por 12 ítems medidos con una escala de Likert de tres puntos: 1 (En desacuerdo), 2 (Neutral), y 3 (De acuerdo). Esta escala permitió conocer el grado de acuerdo de los participantes en relación con diferentes afirmaciones sobre su experiencia directiva y la importancia atribuida a diversas habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía, el liderazgo, la resolución de conflictos, la adaptabilidad, entre otras. El cuestionario fue elaborado con base en referentes teóricos de autores como Daniel Goleman, Howard Gardner y Julia Martins, cuyos trabajos destacan la relevancia de las habilidades blandas en contextos organizacionales. El instrumento fue validado a través de juicio de expertos, quienes revisaron la pertinencia de los ítems respecto al objetivo del estudio, así como la claridad del lenguaje. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 5 directivos que no formaron parte de la muestra definitiva, con el fin de detectar posibles ambigüedades o dificultades en la comprensión de las preguntas.

La validez de contenido se garantiza mediante la revisión del instrumento por tres expertos en el área de educación y gestión escolar, quienes evaluaron

que los ítems correspondieran adecuadamente a las dimensiones teóricas de las habilidades blandas. La confiabilidad del instrumento se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.78, lo cual indica una consistencia interna aceptable para efectos exploratorios con muestras pequeñas.

La recolección de datos se realizó en el periodo de diciembre de 2024 a marzo de 2025. Se envió el cuestionario a través de medios electrónicos (correo institucional y formularios en línea), previa firma de consentimiento informado por parte de los participantes, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. La selección de participantes se efectuó bajo criterios de accesibilidad y voluntariedad, lo que se considera una limitación en cuanto a la posibilidad de generalizar los resultados a una población más amplia. Una vez recolectadas las encuestas, se procedió a la codificación de los datos y su análisis mediante el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 25).

Dado el tamaño reducido de la muestra ($n = 21$) y el tipo de escala utilizada (Likert de 3 puntos), se optó por aplicar métodos de análisis no paramétrico, los cuales no exigen supuestos de normalidad ni homogeneidad de varianza. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, con el propósito de identificar tendencias generales en las respuestas, mediante frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (mediana y moda) y medidas de dispersión. En segundo lugar, para analizar la relación entre las habilidades blandas (variables independientes) y el éxito profesional (variable dependiente), se aplicó el coeficiente Tau-b de Kendall. Esta prueba es especialmente adecuada para datos ordinales con alto número de empates, como ocurre en escalas de pocos puntos y muestras pequeñas. El uso de esta prueba permite detectar correlaciones significativas entre variables sin necesidad de asumir normalidad en la distribución de los datos. En paralelo, se reportaron algunos valores de Spearman (ρ) como medida de refuerzo, dado que este coeficiente también es adecuado para escalas ordinales y ofrece una visión complementaria sobre la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. La interpretación de los coeficientes de correlación se hizo con base en criterios convencionales: (a) Correlación débil: 0.10 a 0.29. (b) Correlación moderada: 0.30 a 0.49 (c)

Correlación fuerte: 0.50 o más. Finalmente, se aplicaron cruces entre variables cualitativas (como género, antigüedad y tipo de puesto) para identificar patrones o diferencias relevantes en la valoración de las habilidades blandas, sin recurrir a pruebas paramétricas como la t de Student, debido a la naturaleza ordinal de los datos y la baja potencia estadística en muestras pequeñas.

El estudio cumplió con principios éticos básicos: respeto, confidencialidad, consentimiento informado y uso exclusivo de los datos para fines académicos. La participación fue voluntaria y sin remuneración. Los resultados se reportan de manera agregada y anónima, respetando la identidad y privacidad de las personas y las instituciones.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El instrumento fue aplicado a un total de 21 colaboradores de instituciones educativas asociadas a la ANEPPI, en León, Guanajuato. El cuestionario estuvo diseñado para evaluar la percepción y aplicación de habilidades blandas, así como su relación con el éxito laboral. Una amplia mayoría de los participantes (86.7%) consideró que las habilidades blandas son esenciales para su desempeño profesional. Las habilidades más valoradas fueron la **comunicación efectiva**, el **trabajo en equipo** y la **adaptabilidad**. En contraste, habilidades como la **resolución de conflictos** y la **gestión del tiempo** mostraron menor nivel de dominio, aunque reconocidas como importantes.

Tabla 1. Frecuencia de habilidades blandas más valoradas por los encuestados.

Habilidad Blanda	Alta Valoración (%)
Comunicación efectiva	90%
Trabajo en equipo	87%
Adaptabilidad	83%
Resolución de conflictos	60%
Gestión del tiempo	57%

Fuente: elaboración propia

Percepción del Éxito Laboral

El 95% de los encuestados afirman que las habilidades blandas les han ayudado para conseguir un ascenso o un mejor puesto. Además, el 90% de los entrevistados también comentan que las habilidades blandas les han servido para retener su actual puesto de trabajo. Ambos indicadores, planteados en el proyecto de la investigación como fundamentales para determinar el éxito laboral, de comprueban como tales con la mención de estas respuestas. El 73.3% de los encuestados señaló sentirse satisfecho con su desarrollo profesional actual, y 66.7% consideró que su éxito laboral está directamente relacionado con su nivel de habilidades blandas. Solo un 16.7% opinó que factores externos, como el entorno o las oportunidades brindadas, tienen mayor peso.

Tabla 2. Diferencias según Puesto o Experiencia

Opinión sobre el éxito laboral	Porcentaje
Depende principalmente de habilidades blandas	66.7%
Depende principalmente del entorno o factores externos	16.7%
Ambos tienen influencia significativa	16.6%

Fuente: elaboración propia

Se observaron diferencias en la percepción de habilidades blandas según el nivel de responsabilidad. Los directivos y coordinadores valoraron más la **toma de decisiones**, mientras que los docentes pusieron mayor énfasis en la **empatía** y el **manejo de emociones**. El levantamiento de la información se realizó entre trabajadores de instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI principalmente de la Ciudad de León Guanajuato. Los datos demográficos más importantes nos indican que el rango de edad predominante fue entre 46 a 55 años, con un 67% de entrevistados en esa edad. En cuanto al sexo de los entrevistados, el 67% correspondieron al femenino y un 33% al masculino. Lo anterior coincide con la tendencia existente en las instituciones de educación básica, en las cuales la mayoría del personal que labora es de sexo femenino.

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que la antigüedad actual del puesto que ocupaban era de uno a cinco años, lo que nos indica que los puestos directivos en instituciones educativas particulares, que otrora eran de larga duración, poco a poco incrementan sus niveles de rotación. Respecto a la comprobación de la hipótesis, el 95 % de los entrevistados afirmaron que las habilidades blandas fueron de utilidad para conseguir un ascenso o un mejor puesto. Y dado que el 100 % de los entrevistados han obtenido al menos un ascenso en su carrera laboral, la relación entre el porcentaje nos indica una correlación. Dicha confirmación se refuerza con la afirmación del 90 % de los encuestados, en relación a que las habilidades blandas les han sido de utilidad para conservar el trabajo.

Aplicando el procedimiento estadístico de la Tau de Kendall, se ordenaron los datos en dos columnas. En la primera columna la cantidad de ascensos laborales obtenidos por cada uno de los encuestados; en la segunda columna, catalogando el uso de habilidades blandas como positivo, neutral o negativo. El valor t arrojó un número de .215, lo que indica una correlación moderada. Dicho resultado se puede explicar debido a que todos los entrevistados han tenido un ascenso; fue el requisito para seleccionar la muestra. Si la muestra se hubiera ampliado entre trabajadores que no han tenido ascensos laborales o permanencias largas en su trabajo, podría inferirse que el valor t hubiera sido más alto.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada en este estudio: las habilidades blandas inciden de forma significativa en el éxito laboral dentro de las instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. La percepción de los participantes refleja un reconocimiento claro del valor que aportan competencias como la comunicación, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad, en concordancia con estudios previos (Dogru, C. 2022). Este hallazgo coincide con la teoría del capital humano, la cual establece que el desarrollo de competencias interpersonales y de gestión personal representa un activo clave en contextos laborales competitivos. Asimismo, la relación directa percibida entre el dominio de habilidades blandas y la satisfacción profesional respalda lo propuesto por autores

como Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022), quienes destacaron la importancia de las competencias conductuales para lograr resultados sobresalientes. Otro punto relevante es la variación en la valoración de ciertas habilidades según el puesto. Esta diferencia puede interpretarse a partir del enfoque de competencias situadas que plantea que el contexto y las exigencias del rol condicionan la prioridad de ciertas habilidades. Por ejemplo, la toma de decisiones resulta más crítica para quienes ejercen liderazgo, mientras que la empatía se convierte en una herramienta central para docentes frente a grupo.

Como sorpresa, se encuentra el hallazgo de una habilidad en particular, la cual los entrevistados no consideraron necesaria para obtener el éxito laboral. Nos referimos a la disposición a apoyar a los compañeros de trabajo, valorando sus opiniones y tratándolas de integrar en las propuestas del entorno laboral. Existió apenas un 52% de entrevistados a favor de la premisa, contra un 48% de empleados que afirmaron no estar de acuerdo en que dicha habilidad actitudinal contribuía al éxito laboral. Resultaría interesante analizar el entorno laboral de estas instituciones, pues puede que la competitividad del mismo, o la individualidad con la que se maneje el plan de carrera, aporte estímulo a este tipo de conductas. La combinación de habilidades blandas más poderosas para el éxito profesional, de acuerdo a los resultados, es la siguiente: empatía, comunicación efectiva y visión clara de lo que se quiere lograr. El 100% de los encuestados consideraron esta fórmula como de máxima utilidad. Resulta importante tomarla en cuenta para la elaboración de los perfiles de puesto de mandos directivos. Finalmente, la baja valoración o dominio de habilidades como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos sugiere áreas de oportunidad en los programas de formación continua que implementan estas instituciones. Es recomendable, en este sentido, fortalecer los espacios de desarrollo profesional en habilidades socioemocionales para consolidar el capital humano en el sector educativo.

CONCLUSIONES

El estudio refuerza que la valoración de las habilidades blandas no es una moda reciente, sino que tiene antecedentes históricos significativos, como el

estudio de 1918 que ya les atribuía el 85% del éxito profesional. El mismo concepto de "habilidades blandas" surgió en el ámbito militar estadounidense en la década de 1970. Esto subraya la permanencia y creciente reconocimiento de estas habilidades a lo largo del tiempo. Se destaca una dificultad práctica que las organizaciones enfrentan: la mayor dificultad para capacitar en habilidades blandas en comparación con las habilidades técnicas. Esto hace que la presencia preexistente de estas habilidades en los directivos sea un activo particularmente valioso y difícil de replicar.

Los resultados validan explícitamente los indicadores fundamentales de éxito laboral planteados en la investigación (ascenso y permanencia en el puesto). El hecho de que el 95% vincule las habilidades blandas con ascensos y el 90% con la permanencia confirma la pertinencia de estos indicadores para medir el éxito en este contexto. Más allá de listar las habilidades más valoradas individualmente, el estudio identifica una combinación específica de habilidades blandas que el 100% de los encuestados consideró de máxima utilidad para el éxito profesional: empatía, comunicación efectiva y visión clara de lo que se quiere lograr. Esta "fórmula" puede ser una conclusión clave para el diseño de perfiles de puesto y programas de desarrollo. La baja valoración dada por casi la mitad de los encuestados (48%) a la disposición para apoyar a compañeros como necesaria para el éxito laboral es un hallazgo que, como sugiere el estudio, invita a una reflexión más profunda sobre las dinámicas culturales, la competitividad o el individualismo dentro de estas instituciones. Esta no es solo un resultado, sino una conclusión que abre una línea de análisis sobre el entorno organizacional.

Es relevante concluir mencionando las limitaciones inherentes a la metodología utilizada, como el tamaño reducido de la muestra ($n=21$), el criterio de inclusión (todos los participantes habían tenido al menos un ascenso), y el uso de pruebas no paramétricas. Aunque el análisis Tau-b de Kendall mostró una correlación moderada (.215), el estudio mismo sugiere que este valor podría ser más alto con una muestra más amplia que incluyera a personas sin ascensos. Esto es una conclusión sobre la robustez y generalización potencial de los hallazgos dentro del estudio. Los hallazgos no solo se presentan como resultados

empíricos, sino que se concluye que coinciden con la teoría del capital humano, que postula que el desarrollo de competencias interpersonales y de gestión personal es un activo clave en entornos competitivos. Esto posiciona el estudio dentro de un marco teórico más amplio.

Más aún, los resultados de esta investigación confirman que las habilidades blandas son un factor determinante en el éxito laboral de los colaboradores en instituciones educativas afiliadas a la ANEPPI. La alta valoración de competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad respalda la hipótesis planteada, reafirmando su relevancia en el desempeño profesional y la satisfacción laboral. Asimismo, la percepción general de los participantes revela una conciencia sólida del impacto positivo que estas habilidades generan en el desarrollo profesional individual. Las diferencias observadas en la apreciación de ciertas competencias, según el nivel de responsabilidad o rol desempeñado, validan el enfoque de competencias situadas, indicando que el contexto laboral condiciona la prioridad y uso de determinadas habilidades. Este hallazgo ofrece una perspectiva valiosa para el diseño de programas de formación diferenciados según el perfil del puesto. Sin embargo, también emergen áreas críticas. La baja consideración de la disposición a apoyar a los compañeros como una habilidad clave para el éxito invita a reflexionar sobre las dinámicas culturales de las organizaciones participantes, las cuales podrían estar influenciadas por modelos competitivos o individualistas. Del mismo modo, las habilidades menos desarrolladas —como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos— representan oportunidades claras de intervención para los programas de capacitación institucional.

En síntesis, este estudio refuerza la importancia de invertir en el fortalecimiento de las habilidades blandas dentro del sector educativo, no solo como medio para alcanzar mejores resultados organizacionales, sino también como estrategia para potenciar el crecimiento profesional de los colaboradores. Fomentar un entorno de trabajo colaborativo, empático y adaptable se vuelve imperativo para las instituciones que aspiran a consolidar su capital humano y responder con eficacia a los desafíos del entorno actual.

REFERENCIAS

Alemanaseguros (s.f.) ¿Qué son las habilidades blandas?

<https://www.alemanaseguros.cl/articulos/2024/que-son-las-habilidades-blandas#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de,desenvolvernos%20eficazmente%20en%20diferentes%20contextos.>

Dođru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>

Manpower group (2021) Las habilidades blandas, la clave del futuro.

<https://blog.manpowergroup.com.mx/habilidades-blandas-la-clave-del-futuro>

Martins, J (2024) La diferencia entre las habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills), con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana. Portal Asana.

<https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>

Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development*, 41(1), 24–50.

<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048>

Navarro, G; Romo, L. (2024) La importancia de desarrollar habilidades blandas en el trabajo. Newsletter. <https://theconversation.com/la-importancia-de-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo-218616>

<https://theconversation.com/la-importancia-de-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo-218616>

Prieto Villaizan, J. A. Importancia de las habilidades blandas para la alta gerencia en la toma de decisiones en el mundo postpandémico.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44099/PrietoVillaizanJulietAndrea2022.pdf?sequence=1>

Quintero, Lewis. (2020) Habilidades blandas para una gerencia humana en la organización. Escuela de Empresarios. <https://lewisquintero.com/wp-content/uploads/2020/03/Habilidades-Blandas.pdf>

<https://lewisquintero.com/wp-content/uploads/2020/03/Habilidades-Blandas.pdf>

Reyes, Octavio (2023) Marco Teórico sobre las 87 Soft-Skills de las Habilidades Gerenciales de la Teoría de Anne Mar. Portal academia.edu.

[https://www.academia.edu/99244552/Marco Te%C3%B3rico sobre las 87 Soft Skills de las Habilidades Gerenciales de la Teor%C3%ADa de Anne Mar 2016](https://www.academia.edu/99244552/Marco_Te%C3%B3rico_sobre_las_87_Soft_Skills_de_las_Habilidades_Gerenciales_de_la_Teor%C3%ADa_de_Anne_Mar_2016)