



DESENVOLVIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY, 2025

Development of soft skills in administrative staff. Universidad Valle del Momboy, 2025

Luis Araujo.

Universidad Valle del Momboy (UVM), Venezuela

araujomendoza@uvm.edu.ve

<https://orcid.org/0009-0000-5298-3641>

Cómo Citar: Araujo, L. (2025). Desarrollo de las habilidades blandas en el personal administrativo. Universidad Valle del Momboy, 2025. *Momboy* (24), 280-293. <https://doi.org/10.70219/mby-242025-400>

RESUMEN

En el entorno de las actuales transformaciones y desafíos organizacionales, las habilidades blandas como tal tienen un papel protagónico en el rol del personal administrativo. Este estudio se centra en analizar el desenvolvimiento de las habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo y su impacto en la gestión organizacional, para ello se aplicó un enfoque metodológico de carácter cuantitativo. La población y muestra estuvo conformada por 14 trabajadores pertenecientes al Vicerrectorado Administrativo de la UVM. La técnica de recolección de los datos fue cuestionario, con preguntas basadas en escala tipo Likert. En base a los resultados se obtuvo que el equipo del vicerrectorado Administrativo se caracteriza por vigorosas habilidades blandas, por su elevado desempeño, destacando fortalezas amplias en comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad, inteligencia emocional y formación continua. Destaca que, aunque el clima organizacional es positivo, hay oportunidad de mejorar. Las recomendaciones están enfocadas en fortalecer lo existente, mediante espacios colaborativos, talleres y estrategias de reconocimiento interno.

Palabras claves: Habilidades blandas, personal administrativo, gestión organizacional.

ABSTRACT

In the context of current organizational transformations and challenges, soft skills play a leading role in the role of administrative staff. This study focuses on analyzing the development of soft skills among the staff of the Vice-Rector for Administration and their impact on organizational management. A quantitative methodological approach was applied. The population and sample consisted of 14 employees belonging to the UVM

Recibido	Revisado	Aceptado
01/07/2025	08/08/2025	15/08/2025



Vice-Rector for Administration. The data collection technique was a questionnaire, with questions based on a Likert-type scale. Based on the results, it was found that the Vice-Rector for Administration team is characterized by strong soft skills and high performance, highlighting broad strengths in communication, teamwork, leadership, adaptability, emotional intelligence, and ongoing training. It is noteworthy that, although the organizational climate is positive, there is room for improvement. The recommendations focus on strengthening existing skills through collaborative spaces, workshops, and internal recognition strategies.

Keywords: Soft skills, administrative staff, organizational management.

Introducción

Las habilidades blandas, en su contexto general ha tenido una evolución fascinante, en la cual se refleja la transformación en la forma de trabajar, liderar y la relación en los distintos contextos y entornos.

Sus orígenes históricos se remontan a la antigüedad clásica donde filósofos como Sócrates promovían el pensamiento crítico y la reflexión ética. Por otra parte, el imperio chino realizaba exámenes a funcionarios donde se evaluaban aspectos como el comportamiento y la forma de hablar, más allá del conocimiento técnico. Finalmente, cabe destacar que, en los años 60 el ejército estadounidense introdujo el término de habilidades blandas para referirse a las competencias no técnicas como liderazgo y supervisión.

A partir de la década de los 90, comienza a distinguirse expresiones en contexto de gestión y emprendimiento, términos de empleabilidad o habilidades laborales. Del mismo modo, Goleman (1998) cataloga a estas habilidades como “inteligencia emocional y considera que esta determina la capacidad de adaptabilidad frente a situaciones nuevas suscitadas en los diferentes contextos de la vida del hombre: laboral, educativo, personal, entre otros” (como se citó en Rodríguez et al., 2021).

En este orden de ideas, las habilidades blandas o *soft skill*, son definidas por Duckworth y Yeager (2015), como aquel grupo de destrezas adquiridas por la persona, en este caso del estudiante y docente, y que facilitan la optimización de su propio desempeño, tanto en el ámbito académico-profesional, laboral, emocional, psicológico como en el ámbito personal.

En artículo publicado por Franco et al. (2024) en BBC News Mundo, refiere que “en el ámbito empresarial, las organizaciones buscan personal que, más allá de tener habilidades técnicas y profesionales, tengan habilidades que se desarrollan a lo largo de su vida, llamadas habilidades blandas o *soft skills* (en inglés)” (p.1).

Resulta claro que las habilidades blandas son cualidades o atributos personales que facilitan en buen grado la interacción y cooperación entre individuos de forma efectiva. Estas habilidades están fuertemente vinculadas con la inteligencia emocional y conducta humana, de forma tal que permite a los líderes empresariales entre otros influir favorablemente en el entorno laboral y rendimiento profesional de los demás.

Este concepto de habilidades blandas contrasta con el concepto de habilidades duras o *hard skills*, Reyes y Lara (2011), las definen como las habilidades técnicas que se ajustan al trabajo. Normalmente, un sujeto puede adquirir habilidades duras en el aula, en un curso en línea, a través de libros y otros materiales, o en el trabajo. En este sentido, las habilidades duras o *hard skills*, son habilidades acumulativas y su adquisición no está limitada a su entorno, sugiere un aprendizaje permanente, punto este clave en el marco competitivo laboral.

Goleman (1998) en su libro *La práctica de la inteligencia emocional* explica que: Los empleados desarrollan habilidades duras a través de la educación y la práctica en el trabajo, mientras que desarrollan habilidades blandas a través de diversas experiencias profesionales y personales de toda la vida. Por ejemplo, los especialistas en marketing pueden aprender técnicas y herramientas asistiendo a un curso, mientras que pueden aumentar sus habilidades de colaboración al participar en un equipo deportivo (p.22).

En este sentido, Goleman sugiere una visión integral del desarrollo personal el cual no se limita a lo aprendido en el aula, sino que se extiende a todos los aspectos de la vida. Reconoce las experiencias personales y de manejo con la sociedad como una importante fuente de desarrollo profesional, por lo que las habilidades blandas se vuelven esenciales.

De acuerdo con Drucker (2011), “el éxito en la economía del conocimiento llega a quien se conoce a sí mismo” (como se citó en Quesada, 2019, p.4). De esta manera y con el reconocimiento de sus valores y desempeño, se manejan las decisiones, hasta las más significativas que incluyan cambios en el trabajo que se realizan. Abarcan estas, un grupo amplio de competencias, que incluyen:

Comunicación efectiva. Según Huaylla (2021) “La comunicación efectiva es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente” (Marco Teórico, párrafo 7). Explica que se caracteriza por la emisión de mensajes claros, bien estructurados, donde el emisor codifica y el receptor descodifica, es decir hay entendimiento mutuo.

Trabajo en equipo. en este sentido, Winter (2000). “Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso” (p.8). Según su visión los miembros del equipo deben asumir con responsabilidad, compromiso desde el inicio hasta lograr el fin, satisfaciendo las necesidades del cliente igualmente la oportunidad de analizar y mejorar procesos.

Inteligencia emocional. Según Mayer y Salovey (1997), la inteligencia emocional “es la habilidad para percibir emociones; acceder y generar emociones que faciliten el pensamiento; comprender emociones y el conocimiento emocional, y para de forma reflexiva regular emociones que promuevan tanto el crecimiento emocional como intelectual” (como se cita en López, 2014-2015, p.3).

Liderazgo. Para Chiavenato (1993). “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (como se cita en Salas, 2007, p.6)

Adaptabilidad. según Frías y Véliz (2013) se refiere a “la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta”. (citado por Foronda, 2018, p.14).

Clima organizacional. Goncalves (1997), sustenta que, “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (como se cita en Ramos, 2012, p.20).

Estrategias de formación. En la visión de Gálvez y Cárdenas (2012), recalcan el desarrollo de habilidades metodológicas y administrativas, como el diseño, la planificación y la ejecución de estrategias, promoviendo un enfoque práctico que transforma los métodos tradicionales de enseñanza, evaluación y aprendizaje. Implica la evaluación de

las estrategias de acción para la solución de problemas, orientada al desarrollo de competencias en contextos laborales específicos.

En el ámbito universitario las habilidades blandas contribuyen no solo con el rendimiento académico sino también prepara con los desafíos a nivel laboral.

Orozco y Villarreal (2025), indican que “un factor determinante al éxito es la aplicación de estas habilidades, que no se pueden adquirir en el trabajo, sino que se deben moldear toda la vida académica, para llegar con bases listas al entorno profesional, y así, alcanzar el mejor desempeño” (p.1). Esto es un aporte positivo en el desarrollo personal y colectivo de las sociedades, fomentando así la opción a empleo.

Al referirnos al entorno universitario venezolano, Rojas (2022), en su artículo Evaluación de las Habilidades Blandas en los estudiantes universitarios. Caso: Universidad Valle del Momboy, señala:

Gran aceptación en la aplicación y desenvolvimiento de habilidades interpersonales, cognitivas y emocionales por parte de los estudiantes...sin embargo la universidad debe fomentar en sus docentes la incorporación de actividades vivenciales y la aplicación de proyectos para la resolución de conflictos empresariales que se ven diariamente, puesto que los empleadores demandan trabajadores con liderazgo, trabajo en equipo, comprometidos y responsables, adicional a sus conocimientos técnicos (p.2).

En el ámbito de la educación superior como escenarios de enriquecimiento personal y profesional, es fundamental desarrollar habilidades blandas que le permitan a la comunidad universitaria (como un todo), posesionarse a futuro en el mercado laboral, así como su relación efectiva en su entorno social.

Con base a lo anterior, es importante reconocer que el personal administrativo universitario no solo requiere de habilidades duras para cumplir sus funciones, sino también de habilidades blandas que favorezcan la comunicación, liderazgo, empatía y, por supuesto, la resolución de conflictos. Estas competencias son consideradas esenciales en el mantenimiento del clima organizacional y calidad de servicio ofrecido a los estudiantes y público en general.

En el caso del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy, no se cuentan con estudios previos acerca del nivel de desenvolvimiento de estas competencias en su personal. Por tal motivo, se plantea la necesidad de responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy? ¿Qué habilidades blandas son consideradas más relevantes para el desempeño administrativo? ¿Cómo influye el desenvolvimiento de las habilidades blandas en el clima organizacional y calidad de servicio? ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer las habilidades blandas en el personal administrativo?

Para responder a estas interrogantes, se planteó como objetivo general: Analizar el desenvolvimiento de las habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy y su impacto en la gestión organizacional. Como objetivos específicos: Diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy, identificar las habilidades blandas más relevantes en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy, analizar la influencia

de las habilidades blandas en su desenvolvimiento en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy, sugerir recomendaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se enmarco en un esquema cuantitativo, a este respecto Hernández et al. (2014), “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). En el caso de la presente investigación, se pretende medir el nivel de desenvolvimiento de las habilidades blandas en un grupo específico (personal del Vicerrectorado Administrativo), permitiendo medir los resultados e identificar las áreas de mejora.

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.204). es decir, constituye el total de personas de interés para el estudio. En este particular estuvo constituida por 14 trabajadores del área de Vicerrectorado Administrativo.

Con respecto a la muestra la cual según Arias (2012), “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). En el caso de la investigación, como la población es pequeña, se trabajará con el total, es decir, los 14 de integrantes del Vicerrectorado Administrativo de la UVM. De esta manera, todos los integrantes de la población aportarán datos y serán representativas de toda la población.

En el caso de las técnicas de recolección de datos, se utilizó el cuestionario (tabla 1), como instrumento de recolección de datos mediante la utilización de alternativas con escala tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Este instrumento es definido por Arias (2012) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). El procesamiento de la información se realizó mediante análisis descriptivo, utilizando frecuencias y porcentajes y la representación gráfica se realizó mediante tablas y gráficos de barras para visualizar los niveles de desenvolvimiento por dimensión.

Tabla 1.

Habilidades blandas en el personal del Vicerrectorado Administrativo de la UVM.

Variable: Habilidades Blandas.		
Dimensión	Indicador	Ítems
Comunicación efectiva	Capacidad para expresar ideas con claridad, escuchar activamente y brindar retroalimentación constructiva.	Expreso mis ideas de forma clara y comprensible. Escucho activamente a mis compañeros de trabajo. Ofrezco retroalimentación de manera respetuosa y constructiva.
Trabajo en equipo	Nivel de colaboración, respeto por la diversidad de opiniones y participación en la resolución conjunta de tareas.	Colaboro activamente con mis colegas para alcanzar objetivos comunes. Respeto las opiniones de los demás, incluso si difieren de las mías.

		Participo en la resolución conjunta de problemas laborales.
Inteligencia emocional	Habilidad para reconocer, gestionar y responder adecuadamente a las emociones propias y ajenas en el entorno laboral.	Reconozco y manejo adecuadamente mis emociones en el entorno laboral. Me esfuerzo por comprender las emociones de los demás. Mantengo la calma y el control en situaciones de estrés.
Liderazgo	Capacidad para tomar decisiones, motivar al equipo y delegar funciones de forma efectiva.	Tomo decisiones con seguridad y responsabilidad. Motivo a mis compañeros para alcanzar metas comunes. Delego funciones de manera efectiva cuando es necesario.
Adaptabilidad	Disposición para ajustarse a cambios, aprender nuevas habilidades y proponer mejoras innovadoras.	Me adapto fácilmente a los cambios en el entorno laboral. Estoy dispuesto(a) a aprender nuevas habilidades. Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos.
Clima organizacional	Percepción de relaciones laborales positivas, satisfacción con el ambiente de trabajo y condiciones que favorecen el desempeño.	Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros. Me siento satisfecho(a) con mi ambiente de trabajo. Percibo que el clima organizacional favorece el desempeño.
Estrategias de formación	Participación en procesos de capacitación, interés por el desarrollo personal y aplicación práctica de lo aprendido.	Participo en actividades de capacitación ofrecidas por la institución. Me interesa mejorar continuamente mis habilidades personales. Aplico lo aprendido en capacitaciones a mi trabajo diario.

La fiabilidad del instrumento se evaluó mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala completa. Los resultados mostraron un coeficiente de 0,930 para los 21 ítems (como se aprecia en la tabla 2), lo que demuestra una consistencia interna excelente y una alta fiabilidad del instrumento para medir las variables de estudio.

Tabla 2.

Análisis de Fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,930	21

Fuente: SPSS Statistics 27

Resultados

La investigación se realizó tomando en cuenta la delimitación de la población, el diseño del instrumento y aplicación de su respectivo análisis de fiabilidad obtenido por medio del Alfa de Cronbach y la descripción de los hallazgos. Asimismo, debido a que la

población es reducida, se aplicó el instrumento a la totalidad como el equipo del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad. Los resultados obtenidos se analizaron a las siguientes dimensiones:

A) Dimensión: Comunicación efectiva

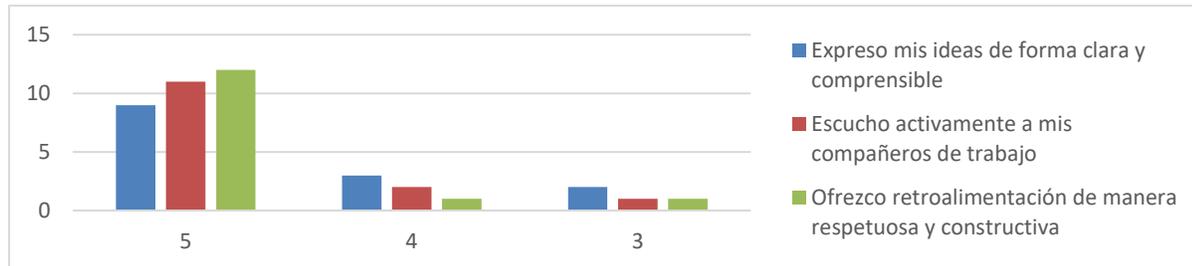


Figura 1.
Dimensión: comunicación efectiva

Se aprecia que más del 85% del personal está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que expresa sus ideas de forma clara y comprensible, este insinúa una habilidad de comunicación bien desarrollada en el equipo. Por otro lado, un 14,3% mantiene una posición intermedia que podría sugerir inseguridad en su forma de expresión.

La escucha activa es una competencia muy sólida en el grupo con más del 90% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este aspecto es crucial para la colaboración, resolución de conflictos y colaboración mutua.

Además, los encuestados manifiestan una percepción alta (85.7%), en su capacidad para ofrecer retroalimentación, es de destacar, que este elemento es clave ya que fomenta confianza en el trabajo en equipo.

286

B) Dimensión: Trabajo en Equipo

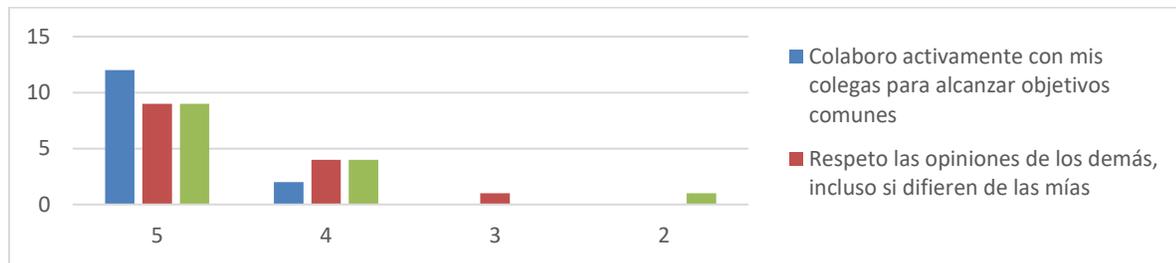


Figura 2.
Dimensión: Trabajo en Equipo.

Se evidencia una autopercepción alta para la colaboración donde del 100% de los encuestados ya que esta de acuerdo (14,3%) o totalmente de acuerdo (85,7%). Sugiere esta una característica sólida y firme del equipo de vicerrectorado administrativo.

Por su parte, se observa que más del 90% se considera respetuoso ante las opiniones de los demás. Considerado este pilar fundamental para el debate constructivo, trabajo inclusivo sugiere este un ambiente de respeto mutuo.

Asimismo, se evidencia que los encuestados tienen alto compromiso en la resolución de conflictos y problemas laborales con un porcentaje en más de 90%. Sugiere esto que promueven ambiente laboral donde las ideas son valoradas, además de propiciar soluciones en pro del bienestar laboral.

C) Dimensión: Inteligencia Emocional

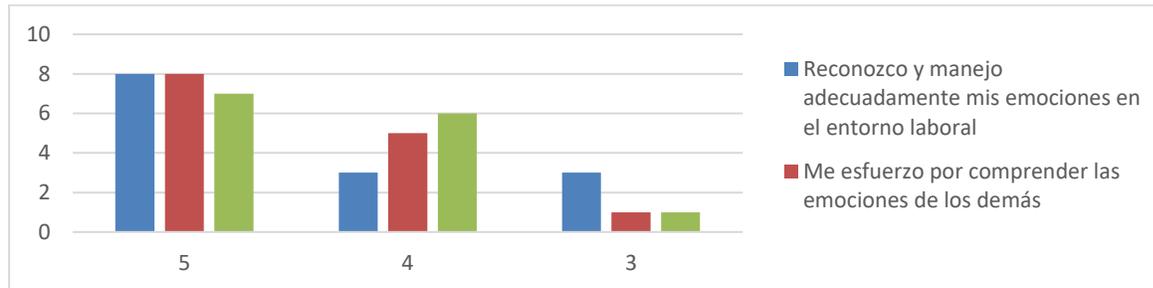


Figura 3.
Dimensión: Inteligencia Emocional.

Se puede apreciar que 57,1% se siente competente en el manejo de las emociones, un 21,4 % se mantiene neutral. En otras palabras, tiene una mayor necesidad de refuerzo o de crecimiento.

Los resultados también indican que la mayoría (más del 90%) muestran esfuerzo por comprender las emociones de los demás. Este dato (positivo por demás), es un elemento clave en la comunicación efectiva y de resolución de conflictos. Su porcentaje es similar al gráfico anterior, pero la distribución es diferente con un mayor % en el nivel 4 (35,7%), refiriendo un manejo bueno de empatía.

Asimismo, se evidencia que la combinación de los niveles 4 y 5 ocupa el 92,9%, sugiere esto que la calma y control ante el estrés son características distintivas del equipo. La puntuación de esta área complementa las de empatía indicando equipo con una robusta inteligencia emocional.

D) Dimensión: Liderazgo

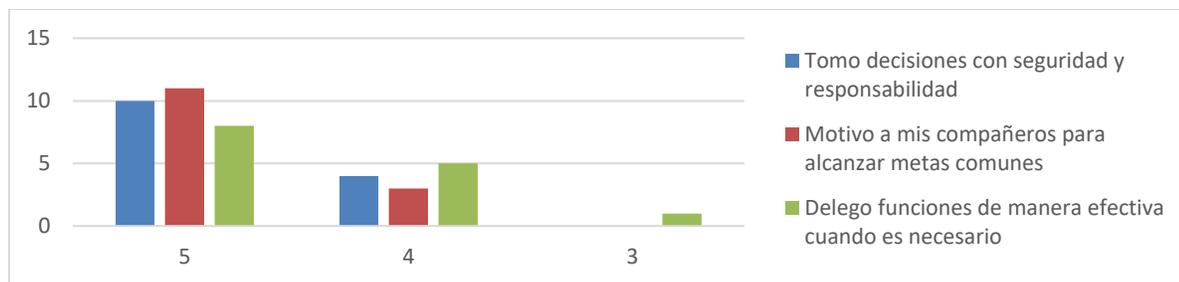


Figura 4.
Dimensión: liderazgo.

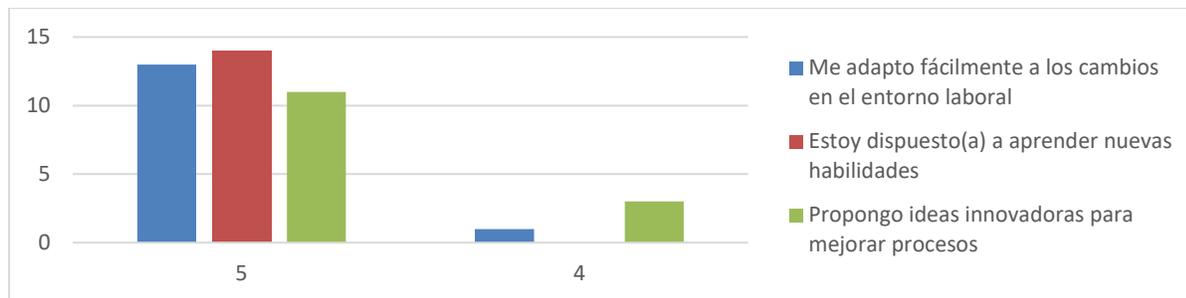
Con respecto a la toma de decisiones, se analiza como la fortaleza más alta presentando el 100% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo en la capacidad de toma de decisiones. Esta se considera base primordial para el liderazgo efectivo, además

demuestra el alto nivel de confianza en la ejecución de tareas y proyectos. El equipo asume responsabilidad en las decisiones.

Asimismo, el 100% de los encuestados se percibe como motivador, esto es un indicativo de un ambiente laboral proactivo y positivo. Esta área me sugiere que en los trabajadores hay una cultura de apoyo y compromiso compartido entre otros. Este resultado ostenta de tener un grupo con liderazgo compartido y sólido.

Además, se evidencia la capacidad de delegación de funciones la cual se encuentra en porcentajes sobresalientes (57,1-35,7%). El hecho de que la gran mayoría de los encuestados se perciba como un buen delegador, es una señal de que hay confianza en las capacidades del equipo y una distribución saludable de las responsabilidades. En este apartado se aprecia en 7,1% que se encuentra en el nivel intermedio o neutro que sugiere dificultades para delegar funciones.

E) Dimensión: Adaptabilidad



288

Figura 5.
Dimensión: adaptabilidad.

Este resultado muestra una fortaleza absoluta y contundente en la dimensión de adaptabilidad. La capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno laboral es percibida como una habilidad sobresaliente en el grupo, con el 100% de los participantes calificándose en los dos niveles más altos. Un 92,9% en el nivel 5 es un indicador de que el grupo no solo no le teme al cambio, sino que lo maneja con gran facilidad. Este es un activo crucial en un entorno laboral dinámico y en constante evolución. Aunado a ello, se evidencia una fortaleza absoluta y unánime del grupo.

La disposición para aprender nuevas habilidades es una característica que todos los encuestados perciben en sí mismos al máximo nivel. Este es un indicador de una cultura de crecimiento, curiosidad y resiliencia. La adaptabilidad no solo se ve como una capacidad para enfrentar el cambio, sino como una actitud proactiva de aprendizaje. Un 100% en esta área es una base inmejorable para cualquier iniciativa de formación, innovación o reestructuración dentro del equipo.

También, subraya una fortaleza esplendida en la dimensión de adaptabilidad en lo que respecta a la capacidad de innovar y mejorar. El hecho de que el 100% de los encuestados se perciba como proactivo en la propuesta de ideas señala que el grupo busca activamente mejorar y optimizar sus procesos. Esto es crucial para la competitividad y el crecimiento a largo plazo.

F) Dimensión: Clima Organizacional

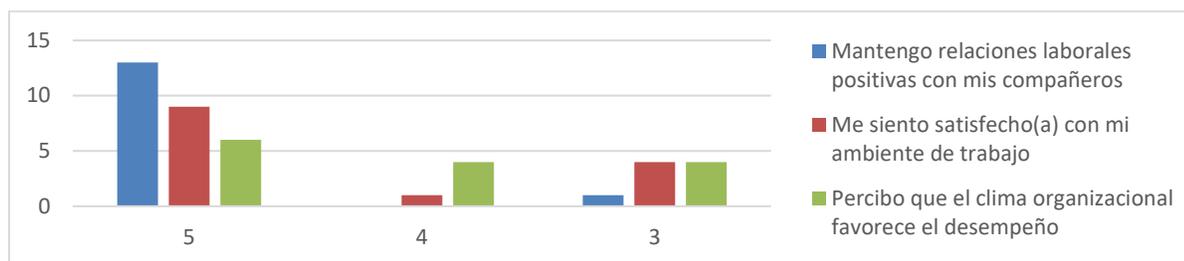


Figura 6.
Dimensión: clima organizacional.

Con respecto a las relaciones interpersonales se percibe que el 92,9% son positivas, representa esto un clima organizacional saludable, aunque también es preciso destacar que un pequeño grupo al mantenerse neutral es indicativo de que siente que podría mejorar.

Además, se presenta una percepción variada del ambiente laboral mayormente positiva con 64,3% y 7,1%, un 28,6% se encuentra en nivel intermedio lo que podría sugerir un ambiente de trabajo no tan equilibrado.

Sin embargo, se evidencia la percepción más heterogénea con respecto a los resultados anteriores indicando que el clima organizacional que favorece el desempeño no es tan fuerte como otras fortalezas. La distribución de las respuestas, con 28,6% en la puntuación media o neutra, indica que una parte significativa del equipo no considera que el clima sea un factor destacado para mejorar su desempeño.

G) Dimensión: Estrategias de Formación

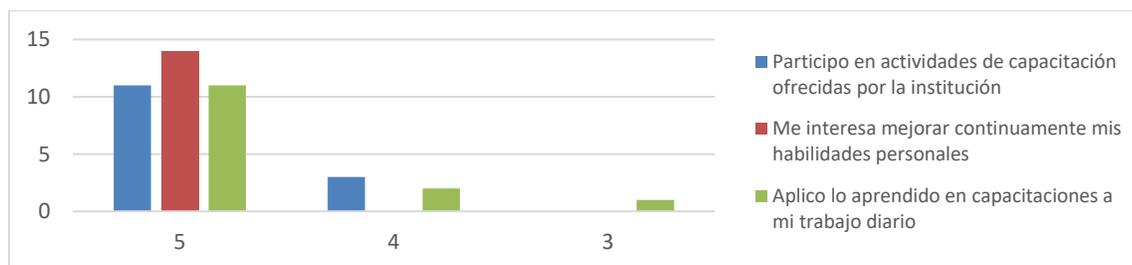


Figura 7.
Dimensión: Estrategias de formación.

Los resultados representan claramente una de las fortalezas más destacadas como es la participación con el 100% de los encuestados quienes se consideran activos en la formación. Estos elementos son indicativos de la alta proactividad y compromiso del equipo.

El interés por la mejora continua es una cualidad fundamental para la adaptabilidad y el desarrollo profesional, en la cual se observa como una de las mayores fortalezas del grupo. El hecho de que todos los encuestados compartan esta mentalidad de crecimiento al máximo nivel es una base inmejorable para cualquier iniciativa de capacitación y desarrollo que se implemente.

Además, se subraya que la inversión en formación tiene un alto retorno, ya que el equipo se percibe como muy eficiente en la aplicación de los nuevos conocimientos (78,6-14,3%). La mayoría del equipo no solo está dispuesta a aprender, sino que realmente utiliza esas habilidades para mejorar su desempeño. El porcentaje 7,1% sugiere que hay un margen para explorar barreras a la aplicación, como la falta de tiempo o la relevancia del contenido.

Discusión

El personal del vicerrectorado administrativo de la UVM se destaca por asumir competencias elevadas en la comunicación efectiva, aprobando la referencia de Huaylla (2021) cuando indica que en una comunicación efectiva hay mensajes claros y entendimiento mutuo. Transmitir ideas de forma eficiente y fluida, tanto para expresarlas como de escucha, da una retroalimentación constructiva y pertinente. Importante destacar que, aunque la comunicación interna es una fortaleza, se aprecian diferencias entre la comunicación verbal y escucha. Junto con la retroalimentación, el colaborador se siente más confiado en la escucha que en expresar ideas.

La dimensión trabajo en equipo, en cuanto a colaboración, respeto y resolución de problemas, es considerada una fortaleza fundamental para el grupo, realizando no solo su trabajo, sino realizando en un ambiente positivo, productivo y de buen ambiente laboral. Concuera esto con lo referido por Winter (2000). Este aspecto sugiere comunicación clara, respetuosa, propiciando bases solidad para desarrollo futuro y clima laboral.

Cabe destacar que el equipo de vicerrectorado administrativo maneja una fortaleza clara como lo es la inteligencia emocional. Mayer y Salovey (1997), destaca la importancia de las emociones en el crecimiento tanto emocional como intelectual. En este sentido, la alta percepción de empatía, resiliencia y manejo emocional proporcionan bases sólidas para la cultura de trabajo positiva. Es importante destacar un área de mejora más visible como lo es la autogestión emocional, lo que podría ser punto de partida para futuros planes de desarrollo.

El liderazgo es una de las mayores fortalezas del grupo, la cual es muy alta y está distribuida en todas las áreas evaluadas. El grupo se aprecia a sí mismo como proactivo y responsable. En combinación con resultados positivos en otras dimensiones, sugiere que este equipo cuenta con una base firme para el éxito. El liderazgo no es visto como una función jerárquica, sino como una característica inherente a la mayoría de los miembros del equipo. Este aspecto coincide con lo referido Chiavenato (1993), ya que, el liderazgo ejerce influencia sobre las personas, valiéndose de la comunicación para el logro de objetivos.

La Adaptabilidad es una fortaleza fundamental y definitoria de este grupo. Lo cual se adecua con lo referido por Vázquez citado por Foronda (2018). La resiliencia ante el cambio sumado con la mentalidad de crecimiento hace de este equipo un grupo valioso en la organización. Esta es la dimensión más sólida y el mayor punto de apoyo para cualquier iniciativa futura.

El clima organizacional es una fortaleza a nivel de relaciones personales, pero un área con un claro potencial de desarrollo en cuanto a la percepción del ambiente de trabajo en su totalidad. Esto concuerda con la definición de Goncalves citado por Ramos (2012). Se reconoce que el equipo tiene una base social muy fuerte, pero podría beneficiarse de una revisión y mejora de los factores que impactan la satisfacción y el desempeño, ya que una parte significativa de los encuestados no lo ve como un factor impulsor. Los resultados

sugieren que el grupo funciona muy bien a nivel interpersonal, pero hay una oportunidad de mejorar el contexto organizacional para que ese buen trabajo se traduzca en un desempeño aún mejor y en una mayor satisfacción general.

Finalmente, las estrategias de formación es otra de las fortalezas sobresalientes del equipo de vicerrectorado administrativo. Se caracterizan por mentalidad de constante crecimiento, alta participación en oportunidades de desarrollo y en la aplicación de conocimientos adquiridos, lo cual es acorde con Gálvez y Cárdenas (2012). Esto hace que cualquier esfuerzo de formación sea productiva y segura.

Conclusiones y Recomendaciones

Se analizó el desarrollo de las habilidades blandas al diagnosticar el nivel de desarrollo, identificar las habilidades blandas más relevantes y analizar la influencia de las mismas en su desarrollo en el personal del Vicerrectorado Administrativo. Se destaca un equipo con una autopercepción fuerte y unificadora. En líneas generales, el grupo se ve a sí mismo como un equipo de alto rendimiento, con pocas debilidades percibidas y muchas fortalezas sobresalientes. Dentro de ellas, destacan la adaptabilidad y mentalidad de crecimiento, siendo esta la fortaleza más contundente y definitoria. Igualmente, destacan el liderazgo y colaboración presentes en todo el equipo. Presentan un nivel de relaciones interpersonales muy positivas, por lo que el equipo se percibe unido y con alto niveles de armonía.

Basados en las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas a lo largo de todo el análisis, las recomendaciones se centran en un enfoque proactivo y de fortalecimiento. El objetivo no es corregir problemas, sino potenciar un equipo ya muy competente.

Se debe aprovechar la alta capacidad de innovación y la disposición a aprender del equipo. A través de actividades donde los propios miembros del equipo reconozcan los factores a mejorar el ambiente de trabajo. Aunado a ello, se debe fortalecer la inteligencia emocional y el liderazgo distribuido, a través de diversos talleres de autogestión emocional y otros tópicos como dominio del miedo escénico. Además, es fundamental comunicar y celebrar las fortalezas de este equipo, recordando que el reconocimiento no solo eleva la moral, sino que también, refuerza conductas positivas.

Cabe destacar que, la investigación se realizó en el personal del Vicerrectorado Administrativo. Sería interesante realizar un estudio similar que incluya la totalidad del personal administrativo de la Universidad. También, un estudio donde se evalúen las habilidades blandas del personal administrativo desde la perspectiva de sus supervisores o colegas, para obtener una visión más completa y comparativa.

Conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Fuentes de Financiamiento: Ninguna declarada.

Referencias

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Drucker, Peter. (2011). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 39.
- Duckworth, A. y Yeager, D. (2015). Measurement Matters: Assessing Personal Qualities Other Than Cognitive Ability for Educational Purposes. *Educational Researcher*, 44(4). <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X15584327>

- Foronda, J (2018). La Adaptabilidad En Las Organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. [Especialista en Psicología Organizacional]. Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/631f4c99-f9af-45e0-b1e3-e8e7b505f920/content>
- Franco, S., Islas, C. y Delgado, C. (2024). The Conversation: Cuáles son las 17 habilidades “blandas” más buscadas (y cómo potenciarlas). BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/cy8npjqqvzeo>
- Frías, J. y Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12, 53, 1-12. <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. *Lectulandia*. <https://info-biblioteca.mincyt.gob.ve/wp-content/uploads/2024/09/La-practica-de-la-inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (5ª ed.). *McGrawHill*. <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Huaylla, K. (2021). La comunicación efectiva. Universidad privada San Juan Bautista. https://www.researchgate.net/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA.
- López, M. (2014-2015). Inteligencia Emocional Una Revisión Teórica Sobre El Concepto, Orígenes Y Líneas De Investigación. [Trabajo de Fin de Grado de Psicología]. Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1168/Inteligencia%20emocional%20una%20revisi%20teorica%20sobre%20el%20concepto,%20origenes%20y%20lineas%20de%20investigacion..pdf?sequence=1>
- Orozco, C. y Villarreal, B. (2025). Importancia De Las Habilidades Blandas En La Gestión Administrativa Y Su Enseñanza. [Trabajos de Grado de Administración de Empresas]. Universidad Libre de Colombia. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/30546>
- Quesada, D. (2019). Habilidades Blandas Para Mejorar La Interrelación De Los Líderes Gerenciales En Su Recurso Humano En La E.S.E Hospital Santa Matilde De Madrid. [Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas de Salud]. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/items/ec0d177a-bf4d-45dc-89b7-4676eacba002>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones Y Modelos De Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. 2012. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Reyes, L. y Lara, G. (2011). Liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en psicología latinoamericana*, 29(1), 161-175. <https://www.redalyc.org/pdf/799/79920065013.pdf>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R. y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Revista Psicología Educativa*. 9(1). <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/1038>

Desarrollo de las habilidades blandas en el personal administrativo. Universidad Valle del Momboy, 2025

Rojas, G. (2023). Evaluación De Las Habilidades Blandas En Los Estudiantes Universitarios. Caso: Universidad Valle Del Momboy, 2022. *Revista Momboy*, 19. <https://repositorio.uvm.edu.ve/items/4507c1d2-9bfa-4c43-b436-800b898701fa>

Salas, J. (2007). Liderazgo. Apuntes generales. Facultad de Ingeniería UNAM. http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/14994/decd_4976.pdf?sequence=1

Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en Equipo*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. 2000. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf>