



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898473

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: XIII Número: 1 Artículo no.:3 Período: 1 de septiembre al 31 de diciembre del 2025

TÍTULO: El crecimiento profesional como eje transformador del desarrollo de habilidades blandas en la Educación Superior.

AUTORES:

1. Máster. Walter Manuel Mendoza Zamora.
2. Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig.

RESUMEN: La educación superior global enfrenta el reto de formar profesionales con sólidas habilidades blandas, además de competencias técnicas. Este artículo analiza el desarrollo de estas habilidades en estudiantes de Auditoría y Control de Gestión (ULEAM, Ecuador) y propone integrar el "crecimiento profesional" como eje curricular transformador. Es una investigación doctoral mixta, que revela una brecha significativa entre la importancia reconocida de las habilidades blandas y su fomento efectivo en el currículo actual. Se identifican debilidades sistémicas. Los resultados urgen un rediseño curricular centrado en el crecimiento profesional para cultivar explícita e integralmente estas competencias, potenciando la formación holística, la empleabilidad y la contribución social de los graduados.

PALABRAS CLAVES: habilidades blandas, crecimiento profesional, educación superior, diseño curricular, auditoría.

TITLE: Professional growth as a transformative axis for soft skills development in Higher Education

AUTHORS:

1. Master. Walter Manuel Mendoza Zamora.
2. PhD. Maura de la Caridad Salabarría Roig.

ABSTRACT: Global higher education faces the challenge of training professionals with strong soft skills in addition to technical competencies. This article analyzes the development of these skills in Auditing and Management Control students (ULEAM, Ecuador) and proposes integrating "professional growth" as a transformative curricular axis. This mixed-doctoral research reveals a significant gap between the recognized importance of soft skills and their effective promotion in the current curriculum. Systemic weaknesses are identified. The results urge a curriculum redesign focused on professional growth to explicitly and comprehensively cultivate these competencies, enhancing the holistic training, employability, and social contribution of graduates.

KEY WORDS: soft skills, professional growth, higher education, curriculum design, auditing.

INTRODUCCIÓN.

Las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan a una demanda creciente de formar profesionales capaces de navegar la complejidad del siglo XXI, lo cual trasciende el mero dominio técnico (Schwab, 2016). El éxito profesional actual requiere una combinación de competencias que faciliten la interacción efectiva, la adaptación, la resolución de problemas y el liderazgo. En este escenario, las "habilidades blandas" –atributos interpersonales, socioemocionales y cognitivos– han pasado de ser un complemento a un requisito esencial para la empleabilidad y el desarrollo integral (Heckman & Kautz, 2012; Robles, 2012).

A pesar del consenso sobre su valor, la integración efectiva de estas habilidades en los currículos universitarios sigue siendo un desafío. La educación superior, tradicionalmente enfocada en "habilidades duras" (conocimientos técnicos específicos), a menudo relega el desarrollo de competencias transversales (Barnett, 2007; Marrero Sánchez et al., 2018). Esta disociación genera una brecha entre la formación impartida y las demandas del entorno laboral y social, limitando el potencial de los graduados (Romero González et al., 2021).

Este dilema se intensifica en campos como la Auditoría y el Control de Gestión, donde la precisión técnica debe unirse a la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, el liderazgo, el pensamiento crítico, la ética y la adaptabilidad (Pérez y Ritacca, 2022; Yunga-Maño y Torres-Palacios, 2024). La formación competente en esta área exige un enfoque holístico que supere la dicotomía tradicional entre lo técnico y lo interpersonal.

Ante esta problemática, este artículo explora la integración del "crecimiento profesional" como eje central para un rediseño curricular orientado al desarrollo de habilidades blandas. Argumentamos que concebir estas habilidades como parte intrínseca del proceso de maduración profesional del estudiante proporciona un marco más relevante y efectivo. El crecimiento profesional, entendido como expansión continua de competencias y construcción de identidad (Leon Piguave et al., 2024), contextualiza el aprendizaje de habilidades blandas, conectándolo con las aspiraciones del estudiante.

El estudio se centra en la Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador. Si bien el contexto es específico, la problemática y la propuesta conceptual abordan dilemas universales compartidos por muchas IES. La investigación, de base doctoral, utiliza un enfoque mixto, integrando fundamentación de datos cuantitativos y cualitativos de estudiantes, docentes, administrativos y documentos institucionales.

El objetivo es analizar el estado actual del desarrollo de habilidades blandas en la carrera mencionada, examinar la influencia del currículo y otros factores, y fundamentar la pertinencia de incorporar el crecimiento profesional como eje articulador para potenciar la formación integral.

La relevancia del trabajo radica en su contribución a la integración eficaz de habilidades blandas, un tema de actualidad crucial. Su pertinencia se manifiesta al abordar una necesidad sentida por la academia y el sector productivo. Su actualidad reside en proponer el crecimiento profesional como enfoque innovador. Su universalidad potencial deriva de tratar un desafío global, ofreciendo un marco aplicable a diversos

contextos que enfrentan dilemas similares en la formación de profesionales competentes, éticos y adaptables para el siglo XXI.

El artículo se estructura presentando el marco teórico, la metodología, los resultados, la discusión de los hallazgos y las conclusiones.

DESARROLLO.

Marco teórico y conceptual: habilidades blandas y crecimiento profesional en la Educación Superior.

Para sustentar nuestra propuesta, es esencial definir los constructos clave, explorar sus interrelaciones y revisar las bases teóricas para su abordaje en la educación superior.

El Imperativo de las habilidades blandas.

Las "habilidades blandas", en contraste con las "habilidades duras" (conocimientos técnicos), comprenden competencias transversales para la interacción humana y el desempeño efectivo (Ramírez Chávez & Manjarrez Fuentes, 2022; Romero González et al., 2021). Incluyen atributos como comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad y ética (Robles, 2012).

Es crucial superar la dicotomía duro/blando; ambas son complementarias (Montes Reina y Ñato LLumiquinga, 2024). Las habilidades duras proveen la base técnica, mientras las blandas permiten aplicarla eficazmente en entornos colaborativos y cambiantes (Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020).

En el ámbito de la Auditoría y Control de Gestión, el dominio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la legislación tributaria o el manejo de software especializado (habilidades duras) es indispensable; sin embargo, su aplicación efectiva depende críticamente de la capacidad para comunicar hallazgos a la gerencia (comunicación), colaborar con colegas en equipos de auditoría (trabajo en equipo), negociar plazos o soluciones (negociación) y mantener la integridad ante dilemas éticos (ética profesional) –todas ellas habilidades blandas.

Una taxonomía relevante para este contexto incluiría (adaptado de WEF, 2020; González-Molina et al., 2020; Bustamante, 2021): Comunicación Interpersonal, Colaboración y Trabajo en Equipo, Liderazgo e Influencia, Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas, Adaptabilidad y Resiliencia, Inteligencia Emocional y Autogestión, Ética Profesional y Responsabilidad Social, y Gestión del Tiempo.

La evidencia empírica respalda contundentemente la importancia de estas habilidades. Estudios como los de Heckman y Kautz (2012) demuestran una fuerte correlación entre el desarrollo de habilidades blandas y la empleabilidad, los ingresos y el éxito profesional a largo plazo. Los empleadores las valoran cada vez más, considerándolas a menudo como factor diferenciador clave en los procesos de selección y promoción (Robles, 2012; Gutiérrez Pallares et al., 2024). A nivel individual, estas competencias también contribuyen significativamente al bienestar personal, la satisfacción laboral y la capacidad para construir una vida plena y significativa (Marrero Sánchez et al., 2018); por tanto, su desarrollo no es un lujo, sino una necesidad imperativa en la formación universitaria.

Fundamentos teóricos para el desarrollo de habilidades blandas.

El desarrollo de estas habilidades requiere un diseño pedagógico intencional, basado en teorías como:

- Teoría sociocultural (Vygotsky, 1978): Enfatiza la interacción social y el contexto. Implica usar aprendizaje colaborativo y tutorías (Macías Alvarado & León Pírela, 2024).
- Teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000): Destaca la motivación intrínseca ligada a la autonomía, competencia y relación. Un entorno de apoyo es clave (Bustamante Ortiz, 2019).
- Teoría de la inteligencia emocional (Goleman, 2001): Subraya la gestión emocional, crucial para muchas habilidades blandas. Requiere estrategias de autoconocimiento y empatía.
- Teoría sociocognitiva (Bandura, 2008): Resalta el aprendizaje por observación, la autoeficacia y la autorregulación. Implica modelado y retroalimentación.
- Teoría del aprendizaje experiencial (Kolb, 2014): Propone un ciclo basado en experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación. Sugiere metodologías activas (ABP, simulaciones).

Desde una perspectiva sistémica, el proceso involucra estudiantes, currículo, docentes, entorno, recursos y evaluación, interactuando con el mercado laboral y el contexto sociocultural (Vasquez Reyna, 2024). Filosóficamente, se alinea con la formación integral y valores éticos (Lam-Byrne, 2023; Bustamante, 2021).

Crecimiento profesional: conceptualización e integración.

El "crecimiento profesional" es un proceso multidimensional de desarrollo de competencias (duras y blandas), construcción de identidad y adaptación al entorno laboral, orientado al potencial y la satisfacción (López López, 2017; Leon Piguave et al., 2024). Se fundamenta en teorías del capital humano (Becker, 1964), carreras profesionales (Super, 1957) y enfoques actuales sobre competencias y aprendizaje continuo (Poblete, 2023; Jiménez Martínez et al., 2023).

Definimos crecimiento profesional como: *el proceso continuo y multidimensional mediante el cual el individuo desarrolla y expande sus competencias (duras y blandas), alineadas con sus valores y metas, para un desempeño efectivo, adaptable y significativo en su campo profesional, contribuyendo a su realización y al progreso social.*

La integración del crecimiento profesional como eje se basa en su interconexión intrínseca:

- Las habilidades blandas impulsan el crecimiento profesional (Boyatzis, 2008; Chaca Oliveros y Contreras Tito, 2022).
- El crecimiento profesional da contexto y relevancia al desarrollo de habilidades blandas, aumentando la motivación (Cordero Clavijo et al., 2020).
- Promueve un desarrollo integrado de competencias técnicas y transversales.

Incorporar este eje implica diseñar experiencias que ayuden a los estudiantes a comprender el rol profesional, reflexionar sobre sus metas, aplicar habilidades en contextos relevantes, construir identidad ética y desarrollar mentalidad de aprendizaje continuo.

Diseño curricular para el desarrollo integrado.

El rediseño curricular es clave. Requiere ir más allá de añadir contenidos aislados, implicando una transformación pedagógica transversal y sistemática (Fonseca Pérez y Gamboa Graus, 2017). Enfoques como el transversal, modular o basado en competencias pueden combinarse (Espada Maza, 2023; Zapata Guarín y Chacín Parra, 2022). La clave es la intencionalidad y coherencia.

Estrategias específicas incluirían (adaptado de Zepeda Hurtado et al., 2019; Vera Millalén, 2016):

- Definir habilidades blandas clave alineadas al perfil y crecimiento profesional.
- Formular objetivos de aprendizaje explícitos.
- Implementar metodologías activas y experienciales (ABP, casos, simulaciones).
- Diseñar evaluación auténtica (rúbricas, portafolios, autoevaluación).
- Crear un ambiente de aprendizaje de apoyo.
- Incorporar actividades extracurriculares significativas (prácticas, voluntariado).
- Establecer vínculos sólidos con el sector productivo.
- Capacitar y acompañar al profesorado.

Este marco fundamenta la necesidad de un enfoque integrado y sienta las bases para el análisis empírico.

Metodología.

La presente investigación adoptó un enfoque mixto (Creswell & Plano Clark, 2017), combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión profunda y multidimensional del proceso de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de la Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión de la ULEAM. Se buscó no solo describir la situación actual, sino también interpretar las percepciones y experiencias de los actores involucrados y analizar la coherencia entre las declaraciones institucionales y las prácticas educativas. Se aplicó un diseño de triangulación concurrente (DITRAC), donde los datos cuantitativos y cualitativos se recolectaron y analizaron de forma simultánea, para luego comparar e integrar los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La perspectiva teórica subyacente fue

sistémica y constructivista social, reconociendo la complejidad del fenómeno y la influencia del contexto y la interacción social.

Contexto y participantes.

El estudio se realizó en la ULEAM (Manta, Ecuador), centrado en la Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión. La población incluyó estudiantes (N=170), docentes (N=13) y administrativos clave. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y cuotas, buscando representatividad y saturación teórica (Strauss & Corbin, 2015). La muestra final fue: 60 estudiantes (representando diferentes semestres), 10 docentes (titulares y colaboradores) y 5 administrativos clave (director de Carrera, coordinadores, etc.).

Variables y operacionalización.

La variable central fue el "Proceso de desarrollo de habilidades blandas", medida a través de dimensiones como: percepción del nivel de habilidades requeridas y desarrolladas (comunicación, equipo, liderazgo, etc.); influencia del diseño curricular (alineación, metodologías, evaluación); influencia de otros factores (motivación, experiencias); y percepción del impacto en el crecimiento profesional (empleabilidad, desempeño).

Instrumentos de recolección de datos.

Se utilizaron:

1. Encuesta a docentes (Likert y abiertas): Percepciones sobre importancia, nivel de desarrollo, estrategias, dificultades, currículo, e impacto.
2. Entrevista semiestructurada a docentes: Profundizar en prácticas, desafíos y visiones.
3. Encuesta a estudiantes (Likert, opción múltiple, abiertas): Autopercepción de habilidades, opinión sobre currículo, otros factores, e impacto futuro.
4. Entrevista semiestructurada a administrativos: Políticas institucionales, recursos, apoyo, vinculación, y seguimiento.

5. Guía de análisis documental: Análisis sistemático de planes de estudio, sílabos, perfiles de egreso, etc., buscando evidencia sobre integración y evaluación de habilidades blandas.

La validez de contenido se aseguró por revisión de expertos y prueba piloto.

Procedimientos y análisis de datos.

Se obtuvieron permisos y consentimiento informado. Las encuestas se administraron presencial/virtualmente; las entrevistas individuales fueron grabadas y transcritas. El análisis documental siguió la guía estructurada.

- Datos cuantitativos: Análisis descriptivo (frecuencias, medias) con software estadístico.
- Datos cualitativos: Análisis de contenido temático (Braun & Clarke, 2006) de transcripciones y respuestas abiertas, codificando temas y patrones. Análisis documental por dimensión.
- Triangulación: Comparación y contraste de hallazgos de todas las fuentes y métodos (Denzin, 1978), buscando convergencias, divergencias y complementariedades para una interpretación robusta.

Consideraciones éticas.

Se siguieron protocolos estrictos: consentimiento informado escrito, voluntariedad, anonimato y confidencialidad. Se usaron documentos públicos o con permiso institucional.

Resultados.

El análisis triangulado de datos revela un panorama complejo sobre el desarrollo de habilidades blandas en la carrera estudiada.

Brecha entre valoración y desarrollo percibido.

Existe un consenso casi unánime (>85% en encuestas) entre docentes, estudiantes y administrativos sobre la alta importancia de las habilidades blandas para el éxito en Auditoría; sin embargo, esta valoración contrasta con una percepción generalizada de desarrollo insuficiente. El 60% de docentes calificó el nivel actual como "Deficiente/Muy deficiente", y la autopercepción estudiantil fue similar ("Regular/Deficiente") en áreas clave como comunicación financiera, redacción, liderazgo y pensamiento

crítico. Los administrativos corroboraron estas debilidades en egresados. Habilidades críticas como comunicación efectiva, trabajo en equipo, pensamiento crítico y ética aplicada fueron identificadas como particularmente deficitarias.

El Diseño curricular como obstáculo.

Todas las fuentes coinciden en que el currículo actual no integra de manera explícita ni sistemática el desarrollo de habilidades blandas. El 80% de los docentes manifestó desacuerdo con que el currículo alinee objetivos con habilidades blandas, percepción corroborada por el 70% de los estudiantes y los administrativos. El análisis documental confirmó esta ausencia: el Perfil de Egreso menciona habilidades blandas de forma genérica, pero estas no se traducen en objetivos de aprendizaje específicos ni se integran transversalmente en los sílabos de las asignaturas.

El enfoque predominante, según docentes y documentos, sigue siendo la transmisión de conocimientos técnicos. Predominan metodologías tradicionales (clases magistrales) sobre enfoques activos (ABP, casos complejos) cruciales para practicar estas habilidades, debido a barreras como falta de tiempo, recursos y capacitación docente. La evaluación se centra casi exclusivamente en conocimientos técnicos, sin medir adecuadamente las habilidades blandas, enviando un mensaje implícito de baja prioridad.

Barreras sistémicas adicionales.

Se identificaron otros factores limitantes:

- Desafíos motivacionales y de inteligencia emocional: Docentes perciben baja motivación intrínseca en parte del estudiantado y déficits en inteligencia emocional, sin programas institucionales específicos para abordarlo. Si bien los estudiantes mayoritariamente se declaran interesados, reconocen una baja disposición al aprendizaje autónomo (80% "A veces/Raramente").
- Experiencias previas y extracurriculares limitadas: La mayoría de los estudiantes reportó poca experiencia laboral o extracurricular relevante, y percibió pocas oportunidades ofrecidas por la universidad (70% "Pocas/Ninguna oportunidad").

- Falta de apoyo institucional: Se evidenció insuficiente capacitación docente específica, carencia de recursos didácticos, servicios de apoyo desarticulados, coordinación deficiente y ausencia de una política institucional clara y liderazgo visible que priorice activamente el desarrollo de habilidades blandas.

Desconexión entre formación, crecimiento profesional y entorno.

Aunque se reconoce el impacto crucial de las habilidades blandas en la empleabilidad y carrera, la conexión entre la formación académica y el crecimiento profesional real parece débilmente conceptualizada. La vinculación con el sector productivo es escasa y asistemática, con poca retroalimentación formal sobre competencias de egresados que influya en la mejora curricular. No se realiza un seguimiento sistemático de egresados que permita evaluar el impacto real de la formación en su trayectoria.

Síntesis de hallazgos.

La triangulación de datos revela que el proceso actual de desarrollo de habilidades blandas en la Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión de la ULEAM es fragmentado, implícito, insuficientemente apoyado y desconectado del crecimiento profesional y las demandas reales del entorno laboral.

A pesar de una alta valoración teórica de estas competencias, el currículo, las prácticas pedagógicas, la evaluación y el soporte institucional no están alineados para facilitar su desarrollo efectivo. Se evidencia una necesidad urgente y justificada de una intervención transformadora.

Discusión.

Los resultados de esta investigación pintan un cuadro coherente y preocupante sobre el desarrollo de habilidades blandas en el contexto estudiado, reflejando dilemas, que si bien analizados en la ULEAM, resuenan con desafíos enfrentados por numerosas instituciones de educación superior a nivel global (Barnett, 2007).

La discusión se centrará en interpretar los hallazgos clave a la luz del marco teórico, argumentar la pertinencia de la propuesta de rediseño curricular basada en el crecimiento profesional y explorar las implicaciones del estudio.

La brecha retórica-realidad formativa.

La disonancia entre la alta valoración declarada de las habilidades blandas y su bajo desarrollo percibido es un hallazgo central, documentado en otras IES (Marrero Sánchez et al., 2018). Sugiere que el reconocimiento intelectual no se ha traducido en un cambio paradigmático en las prácticas educativas. Persiste la inercia de un modelo centrado en lo técnico, a pesar de las demandas de un perfil integral (Ramírez Chávez & Manjarrez Fuentes, 2022). La falta de integración curricular explícita y transversal es una barrera fundamental, dejando el desarrollo de estas competencias al azar (Fonseca Pérez y Gamboa Graus, 2017).

Limitaciones pedagógicas y evaluativas.

El predominio de metodologías tradicionales y la evaluación centrada en lo técnico limitan severamente el desarrollo de habilidades blandas, que requieren enfoques activos y experienciales (Kolb, 2014; Zepeda Hurtado et al., 2019). La falta de práctica en contextos realistas y de evaluación auténtica que reconozca y fomente estas competencias perpetúa el problema (Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020).

Naturaleza sistémica de los obstáculos.

Las dificultades forman un entramado sistémico: falta de tiempo curricular, limitada implementación de metodologías activas, evaluación inadecuada, baja motivación, y falta de apoyo institucional (capacitación, recursos, políticas, liderazgo) se interrelacionan (Salazar Martínez, 2022). Esto exige una intervención multidimensional que aborde simultáneamente currículo, pedagogía, evaluación, formación docente, recursos y cultura académica.

Potencial transformador del eje "crecimiento profesional".

La propuesta de integrar el "crecimiento profesional" como eje articulador emerge como una alternativa prometedora y fundamentada:

- Aborda la brecha de relevancia y motivación: Conecta el aprendizaje con la trayectoria futura, dotándolo de sentido (Deci & Ryan, 2000; Cordero Clavijo et al., 2020).
- Fomenta un enfoque integrado: Impulsa un diseño que supere la dicotomía duro/blando (Montes Reina y Ñato LLumiquinga, 2024).
- Orienta metodologías y evaluación: Favorece enfoques activos, experienciales y evaluación auténtica contextualizada (Kolb, 2014).
- Fortalece la identidad profesional: Ayuda a internalizar competencias y valores éticos (Rodríguez y Márquez, 2021).
- Impulsa la vinculación con el entorno: Requiere mayor conexión con el sector productivo, abordando una debilidad actual (Haro Esquivel et al., 2024).

Su implementación exige superar las barreras sistémicas mediante compromiso institucional, inversión y un cambio cultural.

Implicaciones del estudio.

- *Pedagógicas*: Urge un rediseño curricular en Auditoría (ULEAM) que sea explícito, integrado, contextualizado, experiencial y evaluado formativamente.
- *Institucionales (ULEAM y otras IES)*: Desarrollar políticas claras, invertir en formación docente, asignar recursos, fomentar una cultura integral, fortalecer la vinculación y el seguimiento de egresados, mejorar la coordinación y implementar programas de apoyo estudiantil.
- *Teóricas*: Aporta evidencia sobre la interrelación habilidades blandas-crecimiento profesional y contribuye a la literatura sobre diseño curricular por competencias.

- *Sociales y políticas:* Formar profesionales con habilidades blandas contribuye a organizaciones más eficientes y éticas, y a una sociedad más resiliente. Las políticas educativas deben apoyar esta transformación.

Limitaciones y futuras investigaciones.

Limitaciones incluyen el enfoque en un caso único y el muestreo no probabilístico. Futuras líneas podrían ser estudios longitudinales, comparativos, experimentales sobre intervenciones curriculares, desarrollo de instrumentos de evaluación y análisis del rol de factores psicológicos.

CONCLUSIONES.

Este estudio revela una necesidad crítica de transformar el enfoque formativo para el desarrollo de habilidades blandas en Auditoría y Control de Gestión en la ULEAM. Las conclusiones clave son:

1. Existe una brecha fundamental entre la valoración teórica de las habilidades blandas y su desarrollo efectivo, con déficits en competencias cruciales.
2. El diseño curricular actual actúa como barrera por su falta de integración explícita, predominio de metodologías tradicionales y evaluación desconectada de competencias profesionales.
3. Obstáculos sistémicos interrelacionados (capacitación, recursos, motivación, apoyo institucional) dificultan el proceso.
4. Hay una débil conexión entre formación, crecimiento profesional y demandas laborales, evidenciada por escasa vinculación y seguimiento.
5. Incorporar el crecimiento profesional como eje curricular es una propuesta fundamentada para superar estas limitaciones, dotar de relevancia al aprendizaje de habilidades blandas y promover una formación integral.

En definitiva, formar auditores y controladores de gestión competentes para el siglo XXI requiere un enfoque pedagógico transformador centrado en el crecimiento profesional integral, donde el desarrollo

intencional y sistemático de habilidades blandas sea central. Este estudio busca contribuir al debate sobre el futuro de la educación superior y su rol en formar profesionales capaces de prosperar y aportar valor en un mundo complejo. La implementación de esta propuesta en la ULEAM podría servir de modelo para otras instituciones enfrentando dilemas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Bandura, A. (2008). A evolução da teoria social cognitiva. Teoria social cognitiva: Conceitos básicos, 15-41. https://www.academia.edu/download/39183134/Cap_01_-_Bandura-Teoria_Social_Cognitiva.pdf
2. Barnett, R. (2007). A will to learn: Being a student in an age of uncertainty. McGraw-Hill Education. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xdrsAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=WpUgMQezEI&sig=cPI1_iMJEIlg1Scgq6ORDKWS95KQ
3. Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Theoretical%20and%20Empirical%20Analysis&author=G.%20Becker&publication_year=1964
4. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of management development, 27(1), 5-12. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710810840730/full/html?src=recsys>
5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
6. Bustamante Ortiz, L. A. (2019). Mindfulness como herramienta para fortalecer habilidades blandas en los ambientes de formación. REDIIS/Revista de Investigación e Innovación en Salud, 2, 112-123. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/rediis/article/view/2082>

7. Bustamante, L. (2021). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (97), 17-28.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232021000800017&script=sci_abstract&tlng=pt
8. Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. (Tesis de maestría - Universidad Continental, Huancayo, Perú).
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10572>
9. Cordero Clavijo, A. M., Córdova Tobar, N. J., Moreira Sarmiento, M. C., & Quevedo Jumbo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(5), 41-63.
<http://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1399>
10. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.). Sage publications. https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf/z01_978-1-4129-7517-9_01.pdf
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1104_01
12. Denzin, N. K. (2009). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315134543/research-act-norman-denzin>
13. Espada Maza, M. B. (2023). Habilidades blandas en el aprendizaje significativo en los estudiantes V ciclo de una institución educativa, San Juan de Miraflores, 2023. (Tesis de maestría – Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120451>
14. Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Revista Científica UISRAEL, 7(2), 39-56.
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/245>

15. Fonseca Pérez, J. J., & Gamboa Graus, M. E. (2017). Aspectos teóricos sobre el diseño curricular y sus particularidades en las ciencias. *Revista Boletín Redipe*, 6(3), 83-112.
<http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/211>
16. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
https://www.academia.edu/download/26056693/goleman_ei_issues_in_paradigm_building.pdf
17. González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros con semilleros*, 2(2).
<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646>
18. Gutiérrez Pallares, J., Bernal Pérez, M. B., & Gutiérrez Pallares, E. (2024). Habilidades blandas: pilares fundamentales para la empleabilidad en el siglo XXI. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(58), 65-76.
<https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/14264gbg>
19. Haro Esquivel, G., Rodríguez Medina, M. A., López Galván, J. L., Arrázate Alvarez, J., & Poblano Ojinaga, E. R. (2024). Ingeniería Mecatrónica y Las Habilidades Blandas para la Inserción Laboral. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(2), 1258-1290.
<https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/284>
20. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
21. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill Educación.
<https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%83%C2%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%83%C2%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>

22. Jiménez Martínez, R. C., Cisneros Zúñiga, C. P., Ricardo Velázquez, M., & Vásquez Llerena, E. M. (2023). Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11(Edición especial, diciembre).
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3910>
23. Kolb, D. A. (2014). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. FT press.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=23.%09Kolb,+D.+A.+\(2014\).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+and+development.&ots=Vp6SqXZYKc&sig=I5hizHOURLXv7IYRph0ev1GUVoNM](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=23.%09Kolb,+D.+A.+(2014).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+and+development.&ots=Vp6SqXZYKc&sig=I5hizHOURLXv7IYRph0ev1GUVoNM)
24. Lam-Byrne, A. G. (2023). El aprendizaje STEAM: una práctica inclusiva. Revista Científica Episteme y Tekne, 2(1), e466-e466. <https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/rceyt/article/view/466>
25. Leon Piguave, A. V., Mosquera Moreno, G. E., & Fabiola, M. (2024). Desarrollo profesional docente, potenciando la excelencia. Perspectivas, 83(1), 29-48. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/05/DESARROLLO-PROFESIONAL-DOCENTE-POTENCIANDO-LA-EXCELENCIA-EDUCATIVA.pdf>
26. López López, I. A. (2017). La evaluación del desempeño, como herramienta de desarrollo profesional del personal de salud. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16939>
27. Macías Alvarado, J. M., & León Pírela, A. R. (2024). Modelo didáctico basado en el aprendizaje experiencial para el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la carrera de Educación Inicial. Revisión sistemática. Ciencia y Educación, 5(6), 51-66.
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.12571680>

28. Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica ECOCIENCIA*, 5, 1-18.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144>
29. Montes Reina, A. M., & Ñato LLumiquinga, K. M. (2024). Habilidades blandas requeridas por los estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano para ingresar al mercado laboral (Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi;(UTC)).
<https://repositorio.utc.edu.ec/items/42df8236-6ccc-40ac-804c-8f6ecb12c51b>
30. Pérez, V., & Ritacca, M. I. (2022). Contabilidad social y ambiental. Referencia retrospectiva y su actualidad en Sudamérica. *Ejes de Economía y Sociedad*, 6(11), 257-273.
<https://ojstesteio.uner.edu.ar/index.php/ejes/article/view/1497>
31. Poblete, J. G. (2023, June). Competencias docentes y preferencias personales. In Begoña Gros Salvat. *Aprenentatge, tecnologies i educació* (pp. 59-63). Edicions de la Universitat de Barcelona.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ytjbEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA59&ots=0vPSGQIyQh&sig=IxplhFdo050zq3VXyUNKLzYMg7I>
32. Ramírez Chávez, M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27-37.
<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/590>
33. Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400>
34. Rodríguez, S., & Márquez, J. P. (2021). Inserción profesional. programa de acompañamiento docentes noveles del consejo de formación en educación (CFE). *Paradigma*, 2, 173-184.
<https://revistaparadigma.com.br/index.php/paradigma/article/download/1006/950/1672>

35. Romero González, J. A., Nicole Granados, I., López Clavijo, S. L., & González Ruiz, G. M. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8(2), 113-127. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749>
36. Salazar Martínez, R. P. (2022). Relación entre las habilidades blandas y las prácticas educativas de los docentes de la Universidad Bernardo O' Higgins, Región Metropolitana, Chile, 2020. (Tesis doctoral – Universidad Privada de Tacna). <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2324>
37. Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/429/LIBROS%202.pdf>
38. Strauss, A., & Corbin, J. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage publications. <https://books.google.com/books?id=Dc45DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
39. Super, D. E. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development. Harper & Bros. <https://psycnet.apa.org/record/1957-06230-000>
40. Vasquez Reyna, L. (2024). Estrategia didáctica para mejorar el trabajo colaborativo en estudiantes del IX ciclo de ingeniería industrial de una universidad privada de la ciudad de Lima. (Tesis de maestría - Universidad San Ignacio de Loyola). <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/017164be-7f58-4dcd-9798-30c791dfb822>
41. Vera Millalén, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 14(1). <https://repositorio.ugm.cl/handle/20.500.12743/1407>

42. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard university press.
https://books.google.com/books?id=RxjjUefze_oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
43. Yunga-Maño, Z. I., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Toma de decisiones estratégicas en universidades: el papel transformador de la auditoría de gestión. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 4(especial), 112-123.
<http://www.rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidisciplinaria/article/view/116>
44. Zapata Guarín, J. D., & Chacín Parra, Z. A. (2022). Diseño de una aplicación digital para el fortalecimiento de la metodología 4.0 en los estudiantes del grado sexto (Tesis doctoral, Universidad de Cartagena). <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/16359>
45. Zepeda Hurtado, M. E., Cardoso Espinosa, E. O., & Cortés Ruiz, J. A. (2019). El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(19).
<https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/530/2350>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Walter Manuel Mendoza Zamora.** Magister en Gestión Empresarial, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Docente Universitario- ULEAM-Ecuador: E-mail: walter.mendoza@uleam.edu.ec
2. **Maura de la Caridad Salabarría Roig.** Doctora en Ciencias Políticas. Directora del Centro de Estudios para la Calidad Educativa y la Investigación Científica. México. E-mail: maura1059@gmail.com

RECIBIDO: 4 de mayo del 2025.

APROBADO: 15 de junio del 2025.