

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

HABILIDADES BLANDAS: PERSPECTIVA DE EMPLEADORES Y DOCENTES DEL ÁREA ECONÓMICO ADMINISTRATIVO DE ANFECA

**SOFT SKILLS: PERSPECTIVE OF EMPLOYERS
AND TEACHERS IN THE ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE AREA OF ANFECA**

Jorge Rebollo Meza

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Laura Elena Herrera Jiménez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v9i5.20727

Habilidades Blandas: Perspectiva de Empleadores y Docentes del Área Económico Administrativo de ANFECA

Jorge Rebollo Meza¹

jorge_rebollo_58@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0159-6259>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

Laura Elena Herrera Jiménez

Tutora.unam.laura.herrera@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3875-5770>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
México

RESUMEN

La educación superior del siglo XXI enfrenta retos importantes que se basan en el contexto universitario, dentro de las competencias básicas y fundamentales para la empleabilidad se encuentran las habilidades blandas, el presente estudio analiza la perspectiva de empleadores y docentes del área económico-administrativo pertenecientes a ANFECA a través de la afiliación de sus universidades donde están adscritos, sobre la importancia, desarrollo e implementación de habilidades blandas basado en mecanismos aplicados a cada actor educativo para conocer las convergencias en la valoración de las habilidades necesarias en el ámbito laboral, los resultados revelan una brecha entre lo que se demanda en la empleabilidad y el desarrollo en las aulas a través de los programas académicos, por lo cual surge la necesidad de la reforma curricular integral, que complemente la formación universitaria.

Palabras Clave: habilidades blandas, educación superior, empleabilidad

¹ Autor principal

Correspondencia: jorge_rebollo_58@hotmail.com

Soft Skills: Perspective of Employers and Teachers in the Economic and Administrative Area of ANFECA

ABSTRACT

Higher education in the 21st century continues to face significant challenges based on the university context. Soft skills are among the basic and fundamental competencies for employability. This study analyzes the perspectives of employers, students, and faculty regarding the importance, development, and implementation of soft skills. This survey was conducted to identify convergences in the assessment of the skills needed in the workplace. The results reveal a gap between what is required in terms of employability and what is developed in the classroom through current academic programs. This raises the need for comprehensive curricular reform that complements university education and the demands of the current labor market.

Keywords: soft skills, higher education, employability

*Artículo recibido 29 septiembre 2025
Aceptado para publicación: 29 octubre 2025*



INTRODUCCIÓN

El mercado laboral del siglo XXI, se ha transformado, redefiniendo completamente las competencias requeridas para el éxito profesional, los empleadores buscan profesionales con las competencias y habilidades necesarias para la proactividad, la resiliencia y la responsabilidad, en materia educativa los docentes de igual forma a través del currículo de cada programa, busca desarrollar en los estudiantes las habilidades necesarias para su egreso, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración [ANFECA] siempre a la vanguardia en educación superior, busca conocer en el ámbito laboral y en el ámbito educativo las competencias necesarias de sus egresados, para preparar el camino hacia el éxito desde los planes y programas de estudio.

Justamente al egresar es necesario integrarse al ámbito laboral y enfrentarse a la carga de trabajo, desarrollando competencias técnicas para desempeñarse de manera óptima en su encomienda, pero el desarrollo integral no depende solo de conocimiento, sino también de habilidades blandas, generando así una combinación entre el saber ser y el saber convivir (Sánchez, 2018)

Diferentes estudios se enfocan en demostrar que las habilidades blandas son un complemento de las habilidades técnicas, apoyando de esta forma a los equipos multidisciplinarios para su adaptación en el mercado laboral (Asefer – Abidin, 2021), sin embargo, todavía existe una brecha significativa entre lo que demandan los empleadores y lo que realmente se desarrolla en las instituciones de educación superior.

Marín Zapata et al. (2022), definen a las habilidades blandas como el conjunto de competencias transversales, de comunicación y de autogestión que da paso para la interacción de los individuos en los diferentes contextos sociales y profesionales, que a su vez han adquirido relevancia en el entorno actual de la industria 4.0 y la digitalización acelerada, acentuando a las habilidades blandas como área de oportunidad en la empleabilidad, pero sobre todo priorizando la adaptación a la digitalización y la automatización.

El presente estudio analiza dos perspectivas convergentes y divergentes actores clave en el sistema educativo: empleadores y docentes, respecto al desarrollo, la implementación y la valoración de las habilidades blandas en la educación superior, contribuyendo de esta forma al entendimiento de dinámicas complejas para determinar la efectividad de los programas educativos que formen a los



estudiantes en habilidades blandas a través de estrategias educativas alineadas a las demandas del mercado laboral de hoy. Las instituciones de educación superior afiliadas a la Asociación Nacional de Escuelas de Contaduría y Administración [ANFECA] buscan un punto de encuentro que permita a sus planes y programas de estudio incorporar la opinión de los empleadores y docentes, y que a su vez tenga un impacto positivo en los estudiantes.

ANFECA es una asociación de universidades que anualmente trabaja en diferentes de impacto que contribuya en la formación de los estudiantes de las 274 universidades que la conforman con el propósito de fomentar la formación y actualización del personal académico y la aplicación de metodologías actualizadas y adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Objetivo General

El objetivo de este estudio busca analizar la convergencia entre las competencias que los empleadores demandan de los egresados y los contenidos temáticos que usan los docentes al impartir los programas de estudio de las instituciones educativas de educación superior afiliadas a la ANFECA, para identificar la alineación estratégica y las oportunidades que fortalezcan la formación profesional de los egresados.

Objetivos Específicos

- De manera específica se busca identificar competencias y habilidades que solicitan los empleadores a los egresados de las áreas económico administrativas y de negocios.
- Analizar los contenidos y enfoques pedagógicos que los docentes de las universidades afiliadas a ANFECA implementan en sus programas educativos.
- Comparar los resultados obtenidos en ambos sectores para determinar la relación existente entre la oferta educativa de las universidades y las necesidades del mercado laboral.
- Finalmente proponer estrategias de mejora curricular y vinculación universidad-empresa para un cambio favorable entre la formación académica y la demanda del entorno laboral.

Todas las instituciones de educación superior [IES] en México y en América Latina en las últimas décadas han enfrentado el reto de las demandas del entorno laboral como son la globalización, la digitalización de los procesos productivos y la transición hacia economías basadas en competencias que son requeridas en los egresados de las instituciones educativas (OCDE, 2021).

En este tenor, las IES como principales formadoras de capital humano, deben revisar los perfiles de ingreso, de egreso y las expectativas del sector empleador.

Por su parte la ANFECA desempeña un papel importante en la consolidación de los estándares académicos y los programas educativos de calidad. (ANFECA, 2023), sin embargo, la evolución tecnológica es tan rápida, que de acuerdo con (Zabala, 2011) es necesario una alineación rápida y efectiva de las necesidades reales del mercado laboral.

Sin embargo, siempre se ha mantenido una relación con el sector productivo y las instituciones educativas en un primer momento asimétrica, ya que los empleadores buscan encontrar en los profesionales competencias prácticas, pensamiento crítico, capacidad de adaptación al cambio y dominio de herramientas tecnológicas, las IES deben alinear la teoría con la práctica y esta brecha puede afectar la empleabilidad de los egresados (Tunnermann Bernheim, 2019).

La educación superior en México desde un punto de vista social y cultural ha representado un factor de movilidad y desarrollo; es por ello que su pertinencia es un asunto de mucho interés (CONEVAL, 2022) de igual forma con base en la Ley General de Educación Superior (DOF, 2021), impulsan la actualización de los programas académicos y evalúan su impacto en el sector social y económico, es por ello la importancia de la convergencia entre la formación académica y la demanda laboral para la mejora continua, logrando fortalecer la vinculación universidad-empresa.

Es por ello que este estudio propone un diagnóstico integral sobre esta convergencia entre los empleadores y sus requerimientos profesionales, con lo que los docentes enseñan, tomando en cuenta las habilidades blandas en la formación de los futuros egresados.

METODOLOGÍA

Este estudio es de enfoque mixto, ya que combina técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar, por un lado, los datos numéricos y tendencias generales sobre las competencias que demanda el entorno laboral a través de la perspectiva de los empleadores y por otro lado recupera las experiencias y percepciones de los docentes con respecto a las competencias que desarrollan en el aula.

Este enfoque es pertinente debido a la naturaleza del problema requiere el análisis y comprensión de los porcentajes o frecuencias que llevan a converger a los docentes y empleadores, aportando además

sobre las técnicas pedagógicas que fortalecen la formación universitaria. (Hernández Sampieri, Mendoza y Torres, 2022)

La investigación es descriptiva y comparativa ya que busca identificar, categorizar y caracterizar las competencias profesionales que los empleadores valora y lo que los docentes declaran que enseñan, además comparativa ya que contrata la información para determinar los puntos de convergencia entre ellos

Además, se adopta un diseño no experimental y transversal, dado que la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo, sin manipular variables, con el propósito de observar y analizar la realidad tal como ocurre en el contexto de las universidades afiliadas a la ANFECA.

Población objetivo y determinación de la muestra

Habilidades Blandas en el Contexto Universitario

Para el análisis de los docentes cuyas universidades pertenecen a la ANFECA, se utilizó una encuesta para conocer los diferentes enfoques sobre el tema, por otro lado, La encuesta se realizó en línea a través de un enlace por zona que se compartió a los coordinadores, para que ellos hicieran llegar a las diferentes universidades donde los docentes de las áreas de contaduría, administración y de negocios teniendo un tiempo de respuesta a las interrogantes de 12 semanas y abierta a todos los que pudieran acceder al formato en línea.

Para lograr un alto nivel de respuesta se tomó en cuenta el libre acceso disponible en línea con un formato sensible, con un número de preguntas de respuesta fácil y de acuerdo con la protección de datos de quienes contestaron.

El equipo de planes y programas diseñó la encuesta con preguntas de interés sobre: Las habilidades blandas en los entornos nuevos o futuros de trabajo al 2050, de acuerdo con la estadística ANFECA tiene un total de 118 universidades afiliadas, Basándose en un muestreo probabilístico, estratificado y por conglomerados, los estratos considerados son las universidades pertenecientes a las zonas de ANFECA y los conglomerados refiere al colectivo docente que colabora en los programas de estudio, para determinar la muestra se utilizó la formula estadística de la siguiente figura.

Figura 1 Formula estadística

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Nota: Tomado del libro

Estadística con aplicaciones en ciencias sociales (5ª ed.). Trillas.

Además, se tomó como base un nivel de confianza (Z) del 90%, una probabilidad de éxito (p) del 90%, una probabilidad de fracaso (q) del 10% y un error de estimación ϵ del 0.05, donde además para el conglomerado docente se estima una participación ideal del 90% de la población académica de cada institución. Bajo estas condiciones se obtiene una muestra representativa de 78 universidades, sin embargo, asegurando una participación equitativa y asegurando una muestra representativa, se aplicó la encuesta a 84 instituciones educativas (ANFECA, 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La figura 2 muestra las instituciones de educación superior participantes en la encuesta aplicada.

Figura 2. IES participantes en la encuesta



Nota. Elaboración propia

La figura 3 muestra el porcentaje de los resultados obtenidos para la pregunta sobre la necesidad de las habilidades blandas en los estudiantes en el área económico administrativas y de negocios de las universidades afiliadas a la ANFECA.

Figura 3 Resultados de la pregunta 1.



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

La figura 4 muestra la respuesta de los docentes a la pregunta sobre las habilidades blandas dentro de los planes y programas de estudio mostrando un resultado del 87% de respuesta positiva de la inclusión de las habilidades blandas en los planes y programas de estudio en el contenido de sus asignaturas.

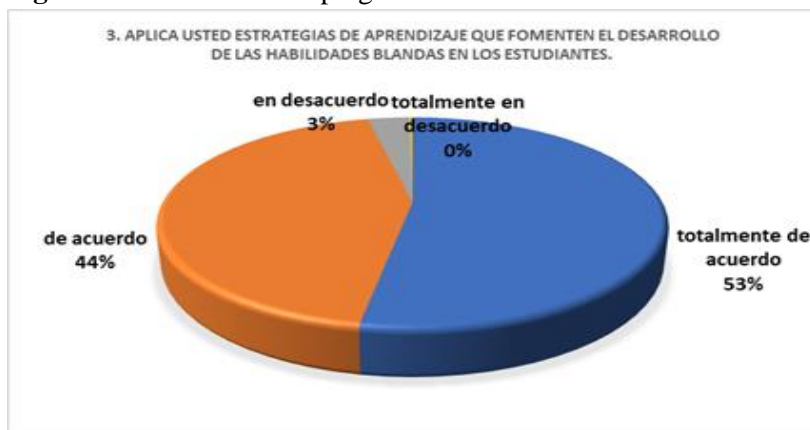
Figura 4 Resultados de la pregunta 2.



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

La figura 5 muestra la respuesta de los docentes sobre el uso o aplicación de estrategias de aprendizaje que fomenten el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes.

Figura 5 Resultados de la pregunta 3



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

La figura 6 muestra la respuesta del 99% de los docentes donde confirman la necesidad de incluir las habilidades blandas en el área económico administrativas y de negocios como una parte esencial para el éxito profesional y el desarrollo de la adaptabilidad, la toma de decisiones y alcanzar los objetivos profesionales.

Figura 6 Resultados de la pregunta 4.



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

La figura 7 se enfoca en la pregunta sobre las condiciones más importantes es la adaptabilidad en los diferentes entornos y contribuye directamente a preparar profesionales adaptables y exitosos.

Figura 7 Resultados de la pregunta 5.



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

La figura 8 muestra como los docentes consideran el desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes como un factor clave para mejorar las condiciones de aprendizaje en los estudiantes, los docentes coinciden en un 98%.

Figura 8 Resultados de la pregunta 6.



La figura 9 muestra la respuesta de los docentes Con un 97% de acuerdo sobre considerar que las habilidades blandas fortalecen los requerimientos de los nuevos entornos como el home office (trabajo en casa), freelance (trabajo independiente), uso de recursos tecnológicos, coworking (espacio común de trabajo), smart working (trabajo remoto).

Figura 9 Resultados de la pregunta 7.



Nota: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

Tomando en cuenta a diferentes autores sobre las habilidades blandas o soft skills, son definidas como las destrezas adquiridas para optimizar su propio desempeño en el ámbito académico-profesional, laboral, emocional, psicológico y social (Guzmán, 2024). Esto refleja la relevancia de estas competencias transversales en los diferentes contextos de desempeño.

García Morales y Martín Rojas (2023), mencionan 14 dominios claves de competencias, dentro de las más destacadas se incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, mismas que están influenciadas por la industria 4.0 y a su vez muestran una evolución de las demandas laborales hacia competencias más sofisticadas y contextualizadas, volviéndose cada vez más importantes para preparar a los estudiantes de educación superior para futuras oportunidades laborales

Es por ello que las habilidades blandas se han convertido en un referente sobre la resolución de problemas y las habilidades de comunicación, volviéndose importante para preparar a los estudiantes en las oportunidades laborales que se les presenten (Hussein, 2024).

Perspectiva de empleadores: Demandas y expectativas del mercado.

El paradigma de la empleabilidad refleja una transformación fundamental basada en criterios de evaluación y selección de talento a través de las habilidades blandas como aspectos clave del desempeño laboral, aumentando cada vez más las habilidades blandas en los últimos 10 años, generando así una transformación real en la empleabilidad (Succi y Canovi, 2020).

(García, 2024), menciona, que las habilidades blandas que buscan los empresarios son el liderazgo, la asertividad, la motivación, el pensamiento crítico, trabajo en equipo, entre otras, mostrando que esta diversidad de competencias formen perfiles integrales que combinen capacidades técnicas con competencias humanas sofisticadas, fortaleciendo de esta forma la correlación entre las habilidades blandas y las demandas del mercado laboral, reforzando la importancia de integrar estas habilidades en la formación universitaria.

Para la consideración de los empleadores se diseñó un webinar donde se les invitó a contestar preguntas detonantes sobre las habilidades blandas que consideran son las más importantes que deben tener los egresados de las universidades para incorporarse a las empresas.

De este ejercicio se obtuvo en orden de importancia las siguientes 5 habilidades blandas:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Ética laboral
4. Pensamiento crítico
5. Toma de decisiones

CONCLUSIONES

Al aplicar el cuestionario a los docentes, se les preguntó sobre habilidades blandas, obteniendo los siguientes resultados

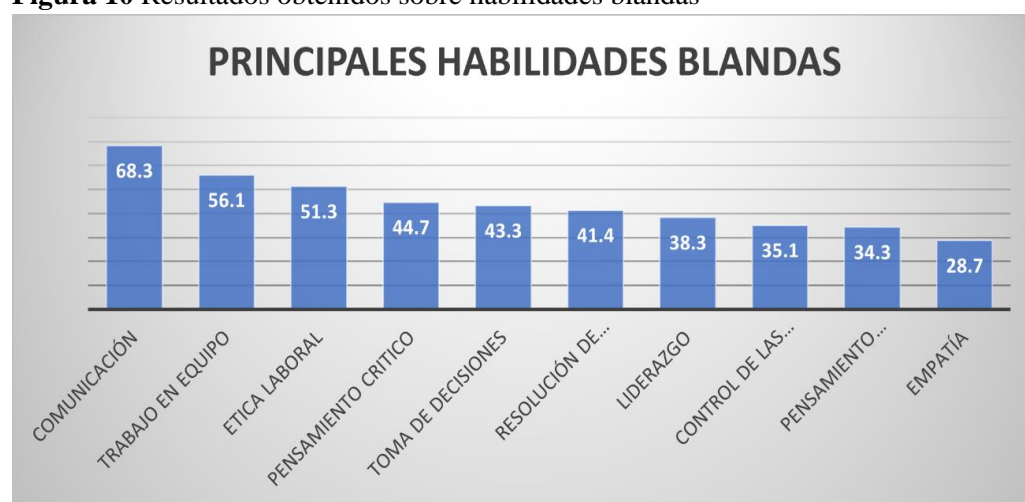
Se considera necesario el desarrollo de Habilidades Blandas en los estudiantes en el área de las Ciencias Económico-Administrativas y de Negocios para que a través de los planes y programas de estudio establezcan el desarrollo de estas habilidades como parte del contenido de las asignaturas donde se deben aplicar estrategias de aprendizaje que fomenten el desarrollo de las competencias en los



estudiantes incluyendo las habilidades blandas dentro de la definición del perfil de egreso en el área de las Ciencias Económico-Administrativas y de Negocios y estas deben apoyar en la generación de condiciones de adaptación en los egresados ante los nuevos entornos de trabajo, además a través del desarrollo de habilidades blandas en un estudiante es posible mejorar las condiciones de adquisición del aprendizaje ya que estas fortalecen los requerimientos de los nuevos entornos de trabajo como el home office (trabajo en casa), freelance (trabajo independiente), uso de recursos tecnológicos, coworking (espacio común de trabajo), Smart working (trabajo remoto).

Para el caso de los docentes se obtuvieron los siguientes resultados mostrados en la siguiente figura.

Figura 10 Resultados obtenidos sobre habilidades blandas



Nota: Elaboración propia

Para el caso de los empleadores se converge en las 5 principales habilidades blandas con los docentes, esto muestra la importancia y a su vez la necesidad de reformas curriculares que integren estas competencias, creando además soluciones innovadoras en los desafíos contemporáneos, para ello se recomienda a las Instituciones de Educación Superior considerar la integración curricular transversal, incorporando las habilidades blandas en la asignaturas como parte metodológica fundamental, de igual forma es importante implementar el aprendizaje basado en proyectos, utilizando simulaciones empresariales y experiencias de trabajo colaborativo, por parte de los docentes es importante desarrollar instrumentos de evaluación que midan estas competencias a través del contexto en el que se desarrollan, utilizando la evaluación de pares y el uso de portafolios de evidencia, en esta estrategia es importante establecer colaboraciones con los empleadores asegurando de esta forma la formación académica del egresado con el entorno laboral.

En general, las perspectivas de empleadores y docentes sobre las habilidades blandas en educación superior muestran un panorama complejo que converge de manera significativa en la valoración de competencias fundamentales identificadas particularmente en la importancia de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y adaptabilidad, mismas que proporcionan una base sólida para el desarrollo de los nuevos marcos curriculares integrados.

La brecha persistente entre las competencias demandadas por empleadores y las desarrolladas en los programas académicos tradicionales actuales, requiere transformaciones innovadoras que trasciendan en las reformas curriculares. Las instituciones de educación superior deben evolucionar hacia modelos pedagógicos experienciales, colaborativos y alineados con las realidades del mercado laboral en el que se desarrollan los estudiantes y futuros egresados.

El desarrollo efectivo, de metodologías específicas, instrumentos de evaluación válidos y confiables a través de un enfoque integral que lleve a cerrar la brecha entre la formación académica y el sistema educativo universitario, asegurando la formación de profesionales competentes para el mundo laboral actual y futuro.

REFERENCIAS

- Anderson, L. K. (2023). Digital transformation and soft skills development in higher education. *Educational Technology Research*, 28(4), 445-462.
- Asefer, A., & Abidin, S. Z. (2021). Soft skills and labor market outcomes: Evidence from skilled graduate employment. *Journal of Applied Economics*, 24(1), 127-149.
- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. (2023). *Misión, visión y objetivos de la ANFECA*. Recuperado de <https://anfeca.unam.mx>
- Brown, S., & Johnson, R. (2024). Measuring soft skills: Challenges and opportunities in higher education assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(3), 298-315.
- Chen, W., & Davis, M. (2023). Cross-cultural perspectives on soft skills development in international universities. *International Journal of Educational Development*, 85, 102-118.
- García, M. L. (2024). Integración de las habilidades blandas y su impacto laboral en los estudiantes de educación superior en el periodo 2023-2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 1245-1267.



- García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2023). Innovation and soft skills in the digital age: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122-139.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C., & Torres, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hussein, M. G. (2024). Exploring the significance of soft skills in enhancing employability of Taif University postgraduates: An analysis of relevant variables. *SAGE Open*, 14(3), 1-15.
- Kim, H., & Lee, S. (2024). Artificial intelligence and the future of soft skills in education. *Computers & Education*, 201, 104-821.
- López, R., & Fernández, A. (2024). La influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: una revisión teórica. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 89-108.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. Á. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000.
- Martínez, P. C. (2024). Habilidades blandas: pilares fundamentales para la empleabilidad en el siglo XXI. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 3(9), 45-62.
- Miller, A., & Thompson, K. (2023). Experiential learning approaches for soft skills development: A comparative study. *Journal of Experiential Education*, 46(2), 178-195.
- Naula, J., & Guzmán, L. (2024). Las habilidades blandas en la educación. *Polo del Conocimiento*, 9(10), 123-145.
- Parker, J., & Wilson, D. (2024). Industry-university collaboration in soft skills training: Best practices and lessons learned. *Industry and Higher Education*, 38(1), 67-84.
- Roberts, M., & Clark, P. (2023). Personalized learning approaches for soft skills development: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 35(2), 445-478.
- Rodríguez, C., & Sánchez, M. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades técnicas, blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10(2), 234-258.
- Silva, P., & Torres, J. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Revista de Investigación en Psicología*, 24(1), 11-28.



- Smith, J., & Brown, L. (2024). Virtual reality applications in soft skills training for higher education. *British Journal of Educational Technology*, 55(3), 789-806.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847.
- Turner, R., & Green, A. (2023). Blockchain technology for soft skills certification: Opportunities and challenges. *Computers in Human Behavior*, 145, 107-762.

