

Artículo de investigación



# La formación de administradores de empresas de la Escuela Nacional del Deporte y su incidencia en la generación de competencias blandas para la empleabilidad año 2023

## The Training of Business Administrators from the National Sports School and its Impact on the Generation of Soft Skills for Employability in 2023

Luis Enrique David Tenorio<sup>1</sup> e Ingrid Selene Torres Rojas, Ph. D<sup>2</sup>.

---

1. *Magister en Mercadeo. Profesor Escuela Nacional del Deporte, Cali, Colombia.* <https://orcid.org/0000-0002-5326-7353> Luis.david@endeporte.edu.co

2. *Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Cauquétémoc, Aguascalientes, México.* Profesora Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-2939-1071> ingrid.torres.r@uniautonomo.edu.co

---

Clasificación JEL: **E24, J24.**

Recibido: **25/09/23** Aceptado: **03/07/24**

### Como referenciar este artículo:

David, L.E., y Torres, I.S. (2024). La formación de administradores de empresas en la Escuela Nacional del Deporte y su incidencia en la generación de competencias blandas para la empleabilidad año 2023. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 20(38). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4438>

**Resumen.** El objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de la formación de administradores de empresas y su incidencia en la generación de competencias blandas de los estudiantes del programa, en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para el año 2023. El diagnóstico tiene como punto de partida la necesidad del sector productivo de mano de obra con habilidades más allá del contenido del programa. Se utilizó una metodología de investigación teórico- empírica de índole relacional, cuyo enfoque es descriptivo. El enfoque permite identificar la realidad de la formación en la cual se involucra el estudiante y su aporte al desarrollo de las habilidades y el impacto en las necesidades del sector productivo. Estas necesidades son evidentes en la actualidad en la captación del capital humano por parte de las organizaciones, siendo un punto fundamental y necesario para la evaluación de este. Como resultado se identificó a la resolución de problemas y el trabajo en equipo como las de mayor necesidad del sector productivo y las de menor impacto o apropiación por los estudiantes, siendo de suma importancia la incursión en el programa de actividades enfocadas a la confrontación del campo académico con el sector económico, con una mayor interacción de ambos.

**Palabras clave:** empleo, enseñanza superior, formación, habilidad, productividad.

**Abstract.** The objective of this research is to make a diagnosis of the training of business administrators and its impact on the generation of soft skills of the students of the program at the Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte for the year 2023. The diagnosis has as its starting point the need of the productive sector for manpower with skills beyond the content of the program. A theoretical-empirical research methodology of a relational nature was used, with a descriptive approach. The approach allows us to identify the reality of the training in which the student is involved and his contribution to the development of skills and the impact on the needs of the productive sector. These needs are evident nowadays in the recruitment of human capital by the organizations, being a fundamental and necessary point for the evaluation of this. As a result, problem solving and teamwork were identified as those with the greatest need of the productive sector and those with the least impact or appropriation by the students, being of utmost importance the incursion in the program of activities focused on the confrontation of the academic field with the economic sector, with a greater interaction of both.

**Keywords:** employment, higher education, training, skill, productivity.

## Introducción

La presente investigación se enfoca en la generación de las habilidades o competencias blandas en los administradores de empresas de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. El enfoque de la investigación se relaciona con la necesidad del sector productivo de aquellas habilidades en pro de la empleabilidad, generando un punto de vista más analítico en cuanto a la incorporación de estas en el estudiante. La hipótesis de la investigación propone que existe una desconexión entre las habilidades enseñadas a los universitarios y las necesidades del sector productivo. En primer lugar, se plantea que las habilidades adquiridas durante el proceso formativo como administrador de empresas dotan de herramientas al estudiante para enfrentar y facilitar su ingreso al campo laboral (Abdala, 2002).

En segundo lugar, se identifica la repercusión que tiene el programa en cuanto a las competencias blandas que adquieren los estudiantes a lo largo de su preparación (Elizondo et al., 2010). Sin embargo, estas habilidades en su mayoría son obtenidas por medio de las experiencias y circunstancias vividas a lo largo de su ciclo laboral (Devedzic et al., 2018). En consecuencia, se generan diferencias en el candidato que solicita su ingreso al campo laboral en torno a la incorporación de las competencias blandas.

Por último, se expone el ideal del alcance de estas habilidades por medio de la preparación académica y el fortalecimiento dentro de la etapa laboral (Espinoza & Gallegos, 2020). Si se cumple con lo anterior, el administrador llegará con más fortalezas a su proceso de selección y facilitará un buen desempeño laboral, beneficiando a la organización y su nivel profesional, reflejados en su crecimiento laboral (Guevara, 2016).

## Marco Teórico

La formación universitaria en Colombia pasa por una crisis de deserción estudiantil asociada a varios factores (Franco & Urbano, 2019), uno de los factores son los costos asociados a la educación y otro es la desconexión entre la formación y las habilidades buscadas en los procesos de inserción laboral (Escarria, 2010). La academia genera una serie de conocimientos técnicos y necesarios para la formación del estudiante que permiten la obtención de su grado (Jiménez, 2021). Este proceso deja de lado aspectos esenciales dentro de la formación cognitiva del estudiante (Fuentes et al., 2021), por ejemplo, las competencias blandas, las cuales son esenciales para el desempeño laboral (Carrasco, 2022). Las competencias blandas logran una integración congruente entre lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual (Matus & Gutierrez, 2020).

## Tipos de Competencias

Para definir las diferentes capacidades cognitivas y comportamentales que tienen las personas en una organización se agruparon en tres tipos las distintas formas de competencias según Mertens (1996) citado en Villa y Poblete (2011): 1. genéricas, las cuales están relacionadas con los comportamientos y actitudes profesionales propios de diferentes ámbitos. 2. Específicas, es decir, habilidades relacionadas con los aspectos técnicos directamente relacionados con una ocupación específica y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos profesionales. Por último, 3. básicas, las cuales se adquieren en la formación básica y que permiten el acceso a un determinado puesto de trabajo.

Sin embargo, más allá de la clasificación que ellas requieren, es importante destacar que no hay solo tres tipos de competencias (Lozano et al., 2022). En realidad, las que conciernen al presente trabajo van encaminadas a mostrar las “capacidades del ser” (Millalén, 2017). Es por ello, que las competencias blandas y duras entran a jugar un papel importante a la hora de poner en práctica valores que ha adquirido la persona y permita que se desarrolle en distintos ámbitos (Buxarrais, 2013).

## Competencias blandas y duras

Las competencias blandas y duras surgen a mediados de los años 80 con el objetivo de hacer frente a las nuevas necesidades del mundo empresarial y la sociedad. Durante la época se demandaban más conocimientos y se propusieron estas habilidades como método para encaminar a los jóvenes hacia un exitoso futuro académico y profesional (Arroyo, 2019). Las habilidades blandas se adquieren en diversos contextos, las duras se obtienen a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales y están relacionadas con el conocimiento adquirido en su trasegar en los diferentes grados de capacitación técnica (Buxarrais, 2013).

Las competencias blandas se clasifican en competencias personales y competencias interpersonales (Echeverría *et al.*, 2020). Las segundas facilitan los aspectos relacionados a la labor, ayudan a identificar el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la comunicación y el liderazgo; estas son las habilidades que impactan en el ingreso al mundo laboral (Moreno & Quintero, 2021). Las competencias personales se entienden desde el índole cultural, como la competencia intercultural y la flexibilidad (Rojas, *et al.*, 2018).

Las competencias blandas son las que generan un mayor desempeño en el trabajo, sin embargo, son las habilidades más difíciles de desarrollar. La dificultad radica en que estas habilidades están relacionadas a los rasgos de la personalidad del ser de cada persona, y por esa razón, el proceso de aprendizaje de este tipo de habilidades puede durar muchos años (Arroyo, 2019). En consecuencia, su enseñanza debe empezar desde la formación educativa de las personas. Es decir, es imperativo que los currículos de las instituciones de formación profesional se adhieran al aprendizaje de las competencias blandas como elemento importante para los futuros graduandos (Vázquez *et al.* 2022).

## De las competencias blandas a la formación educativa

Las competencias blandas deben ser un factor primordial en la formación de los administradores de empresas (Vera, 2017). Hacen parte de la solución al desafío constituido por la deserción del estudiante. Esta es causada por la desconexión entre su formación técnica y las tareas del mundo laboral. Con buenas habilidades blandas, se logra una inserción laboral menos traumática para los administradores en formación (Díaz *et al.*, 2021). Una buena formación técnica, complementada con una incorporación de competencias blandas, genera un valor agregado en los estudiantes, ellos son valorados de mejor manera por el mercado laboral, y en consecuencia esto se ve reflejado en términos económicos (Guerrero & Cubides, 2019).

La creatividad es una de las habilidades blandas importantes en la formación del administrador. Esta es relevante como efecto de la automatización de procesos que la tecnología genera, desplazando de una forma positiva al administrador de procesos repetitivos o de poco análisis a la toma de decisiones o generación de ideas (Aboal *et al.*, 2021). El desarrollo de la creatividad en el futuro administrador conlleva a que su formación técnica pueda generar nuevas formas de procesos o transformación de estos, actos vitales en un administrador de empresas, lo anterior dentro de un mercado empresarial cada vez más competitivo (Morales *et al.*, 2013).

Dentro de las funciones principales de un administrador de empresas se encuentra la generación de soluciones a problemas. La creatividad influye de manera positiva en esta función, sin embargo, ella por sí sola no conlleva al éxito (González *et al.*, 2014). Es necesario complementar la creatividad con la resolución de problemas, esta es una competencia blanda necesaria para el direccionamiento o la interacción con clientes y compañeros, que en algunas ocasiones conlleva al conflicto (Ortega *et al.*, 2016).

El administrador de empresas debe entender que no está solo en su actuación laboral. Se comparte el trabajo con personas diferentes a él, ellas son necesarias para el alcance de sus metas u objetivos (Aristizábal *et al.*, 2018). Por esa razón, la resolución de problemas se convierte en una necesidad para el trabajo en equipo, con el fin de generar buenas relaciones interpersonales que ayuden a lograr los resultados esperados (Ayoví, 2019).

El trabajo en equipo consiste en la interacción de personas direccionadas al cumplimiento de un objetivo. Dentro de la dinámica del trabajo en equipo es necesario el liderazgo, la cual es una competencia blanda de gran importancia (Pastora & Fuentes, 2021). El liderazgo se complementa con la comunicación asertiva, ya que la coordinación parte desde una buena implementación de instrucciones u órdenes por parte del líder hacia su grupo de trabajo. Por esa razón, el administrador de empresas debe saber transmitir y comunicar su mensaje.

Otro elemento importante en el entorno laboral y el trabajo en equipo es la multiculturalidad. El administrador debe entender que la conformación de sus equipos de trabajo parte de lo sorprendente que puede llegar a ser la mezcla de culturas, aceptar las diferencias y encontrar cómo acoplarlas en pro de los objetivos (Vadillo, 2013). Es por ello por lo que la multiculturalidad es una necesidad que permite al administrador poder interactuar con éxito con las diferentes personalidades y culturas del mundo.

En la actualidad, gran parte de los procesos de trabajo son llevados de manera digital a través de tecnología, esto ha llevado a que los participantes de esos procesos tengan menos contacto directo entre sí, esto es un gran reto para los administradores, ya que puede perderse de foco la perspectiva humana de los procesos laborales. Por esa razón, existe un gran desafío para la academia, el de formar administradores con competencias enfocadas al liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, que tengan como trasfondo la generación de interacción humana (Aparicio & Ostos, 2019).

Las competencias blandas impactan directamente la educación superior. Estas son un factor para la empleabilidad del egresado, teniendo presente que este se enfrenta a un mercado laboral cada vez más exigente y dinámico, que le exige no solo enfocarse en la mejora de procesos o la resolución de problemas, también, el empleado debe poder interactuar profesional y eficazmente con el resto de sus compañeros. Por esta razón, la formación profesional no debe enfocarse solo a la capacidad técnica, sino también considerar las competencias blandas (Echeverría *et al.*, 2020).

La inserción del egresado al campo laboral depende no solo del conocimiento técnico adquirido en su educación, también las competencias blandas generan valor en los perfiles de los administradores. Sin embargo, el valor salarial de los empleados, en principio, se mide a partir de las competencias duras, es en la práctica, en el día a día, donde el empleado se enfrenta a la necesidad de desarrollar

sus competencias blandas para adquirir una mejor remuneración salarial. Esta necesidad debería estar cubierta por su formación universitaria, una formación que va más allá del conocimiento técnico (Aparicio & Ostos, 2019).

Las competencias blandas se forman no solo en el entorno académico, el entorno familiar es el grupo primario de interacción de la persona, allí adquiere las bases de estas capacidades y esta formación es complementada por la educación formal en todos sus grados. No se puede juzgar al individuo solo por su formación inicial, es necesario que el complemento de su formación se articule con la generación de competencias blandas requeridas en un campo laboral cada vez más cambiante en términos tecnológicos, que exige profesionales con competencias más allá de las técnicas (Neri & Hernández, 2019). Esta es la brecha entre la educación superior y las necesidades del mercado. La primera se ha caracterizado por la formación en competencias duras, como factor de éxito en la consecución de empleo y lograr el éxito profesional. Sin embargo, en la práctica se ha identificado que las habilidades técnicas en muchos casos no son causantes del éxito laboral. Más bien, un acercamiento a la realidad social y pedagógica ha demostrado la necesidad de incluir las competencias blandas dentro de la formación en educación superior, complementando la formación técnica (Acosta *et al.*, 2020).

Al analizar programas de educación superior que incluyen en su formación las competencias duras, como lo son las administrativas, deja claro la necesidad de la incorporación de competencias blandas en sus currículos (Pineda & Valencia, 2011). Los estudiantes de estos programas al momento de egresar se encuentran con inconvenientes en la empleabilidad, generando la necesidad de incluir las competencias blandas en sus diseños curriculares, necesidad que debería haber cubierto su programa inicial de formación (Neri & Hernández, 2019).

## Metodología

### *Tipo de investigación*

A partir de la problemática planteada en la presente investigación, se trabajó una investigación teórico-empírica cuyo tipo de estudio es descriptivo. Se va establece la apropiación de competencias blandas de los estudiantes del programa de administración de empresas de la IU Escuela Nacional del Deporte en relación con la necesidad de los empleadores. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas o grupos que se estén analizando. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga (Hernández *et al.*, 2014).

### *Diseño metodológico*

La investigación tuvo como población, por un lado, a estudiantes del programa de administración de empresas de la IU Escuela Nacional del Deporte, indiferente de su género edad o semestre, la muestra corresponde a 485 personas de acuerdo con la información suministrada por el programa. Obteniendo una muestra representativa de 385 personas con un 95% de confiabilidad y error de 5%, d mediante muestreo probabilístico (Hernández *et al.*, 2017). Se eligió un muestreo estratificado con una fracción muestral, como lo muestra la Tabla 1.

**Tabla 1.** Muestra estudiantes

Estrato o Semestre	Numero de semestre								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Tamaño de la Población	126	104	98	94	74	84	72	64	54
Fracción Muestral	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Muestra Final	63	52	49	47	37	42	36	32	27

Fuente: *Elaboración propia a partir de (Ilera, 2017).*

El segundo grupo participaron empleadores de la región, se eligió un muestreo no probabilístico por conveniencia, con la participación de 57 empresas, repartidas según la Tabla 2.

**Tabla 2.** Muestra empresas

Participación	Categoría	Cantidad	%
Tamaño de Empresa	Mediana	18	32%
	Pequeña	26	46%
	Micro	13	22%
Cargo Representante Empresa	Jefe RRHH	23	40%
	Psicólogos	31	54%
	Gerentes	3	6%
Actividad Económica de la Empresa	Producción	32	56%
	Servicios	19	33%
	Comercialización	6	11%

Fuente: *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.*

El instrumento para la recolección de la información fue un cuestionario adaptado a partir de Sanhueza *et al.* (2020). La encuesta responde a cuatro grupos de competencias blandas: habilidades socioemocionales, ética profesional, resolución de problemas y trabajo en equipo. Su medición se realizó a través de la escala de Likert (Matas, 2018) de cinco categorías, las cuales consisten en realizar afirmaciones donde el encuestado debe indicar su grado de afinidad con ella. En la escala, 5 representa muy de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 En desacuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo. Con el fin de generar resultados que pudieran identificar las brechas de acercamiento o distancias entre ambos grupos, se utilizó el promedio ponderado para calificar cada competencia. Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS en su versión 26. Cabe resaltar que los participantes del estudio, al momento del diligenciamiento de la encuesta, identificaron el concepto de competencias blandas. Para asegurar esa identificación, el desarrollador del proceso les capacitó acerca del tema. Con esa información se les informó a las personas que su participación consistía en determinar el grado en el cual se encuentra de acuerdo o desacuerdo con respecto a las afirmaciones y preguntas de la encuesta. Estas estaban enfocadas en cómo la formación educativa facilitó o no el desarrollo de las competencias descritas en el cuestionario y qué tanto se encontraba de acuerdo en torno a la necesidad de estas en sus colaboradores. En la Tabla 3, se describen los grupos de competencias medidas en el estudio con sus respectivos indicadores en torno a su alcance:

**Tabla 3.** Competencias a estudiar

Dimensiones	Indicador
Ética Profesional	Puntualidad
	iniciativa
	Cumplimiento
Resolución de Problemas	Confianza
	Lógica
	Agilidad
	Análisis
Trabajo en Equipo	Organización
	Escucha
	Seguimiento de Ordenes
	Trabajo Individual
Habilidades Comunicativas	Respeto
	Expresión Verbal
	Expresión Escrita
Habilidades Socio Emocionales	Escucha Activa
	Transmisión
	Empatía
	Control de Emociones
	Resiliencia
	Toma de Decisiones

Fuente: elaboración propia a partir de (Díaz & Sanhueza, 2020)

## Resultados

### Relación entre estudiantes y empleadores

A partir de identificar la apropiación de competencias blandas y la necesidad del sector productivo, se clasificaron los indicadores que relacionan las opiniones de los estudiantes con los miembros del sector productivo. Estos resultados se recogieron en la Tabla 4 que muestra la relación entre estudiantes y empleadores en torno a las competencias socioemocionales, siendo la resiliencia el punto de encuentro entre ambos, calificada con 4,0 por cada uno, más el control de emisiones no tiene apropiación por el primer grupo con una calificación de 3,53 y 4,14 por el segundo, siendo la toma de decisiones la de mayor necesidad por los empleadores.

**Tabla 4.** *Habilidades socioemocionales*

Indicador	Calificación estudiantes	Calificación empleadores
Resiliencia	4,00	4,00
Empatía	4,33	4,19
Control Emociones	3,53	4,14
Toma de decisiones	4,33	4,51

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

En la formación del administrador de empresas se incluye el curso de ética. Este busca la generación de la competencia en torno al tema, siendo la iniciativa la de menor apropiación por parte del estudiante con una calificación de 3,9 y la puntualidad de menor necesidad por el empleador con una calificación de 3,85, contrastado la calificación del estudiante con un 4,47, siendo el cumplimiento la de mayor acercamiento entre ambos. La Tabla 5 permite identificar lo anteriormente expuesto.

**Tabla 5.** *Ética*

Indicador	Calificación estudiantes	Calificación empleadores
Puntualidad	4,47	3,85
Iniciativa	3,9	4,18
Cumplimiento	4,13	4,06
Confianza	4,32	4,03

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

El administrador de empresas adquiere durante su formación diferentes conocimientos que le permiten su desempeño laboral. Entre estos se encuentra la resolución de problemas como una de las competencias más requeridas por el sector productivo. La agilidad y la lógica son las más solicitadas con una calificación de 4,72 y 4,74 respectivamente, esta última calificada con menos de 4 por los estudiantes. Esta diferencia de valoración expone la desconexión entre ambas partes con respecto a este indicador. Los resultados se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6.** *Resolución de problemas*

Indicador	Calificación estudiantes	Calificación empleadores
Agilidad	4,19	4,72
Análisis	4,2	4,69
Solución	2,96	4,57
Lógica	3,81	4,74

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

El trabajo en equipo se constituye como una constante falencia dentro del trabajo productivo. Este resultado hace necesario la evaluación de este aspecto. Los estudiantes dieron calificaciones bajas en los indicadores de trabajo individual y seguimiento de órdenes, con 3,62 y 3,22 respectivamente. Mientras que, para los empleadores esos indicadores fueron los de mayor puntaje obteniendo 4,85 y 4,87 respectivamente. La Tabla 7 muestra esta relación entre ambas partes.

**Tabla 7. Resolución de problemas**

Indicador	Calificación estudiantes	Calificación empleadores
Trabajo individual	3,62	4,85
Escucha	4,38	4,76
Respeto	4,2	4,91
Seguimiento de ordenes	3,22	4,87

Fuente: *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

La última competencia evaluada fue las habilidades comunicativas. Se identificó la irrupción de la tecnología en la misma a partir de identificar una calificación inferior en el indicador de expresión escrita, con calificación de 3,94 por los estudiantes, mostrando poca apropiación y 3,85 por los empleadores mostrando poca valoración. Se puede afirmar que hay un acercamiento entre ambos de forma negativa, siendo la escucha activa la de mejor valoración con 4,36 por el sector productivo. La Tabla 8, muestra cómo se genera la relación entre ambas partes en torno a la competencia.

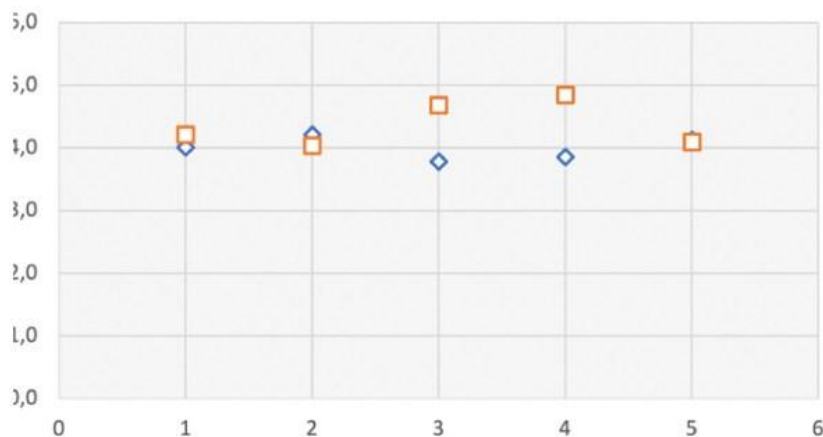
**Tabla 8. Habilidades comunicativas**

Indicador	Calificación estudiantes	Calificación empleadores
Expresión verbal	4,09	4,04
Expresión escrita	3,94	3,85
Escucha Activa	4,33	4,36
Transmisión	4,17	4,13

Fuente: *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

Para dar respuesta al objetivo planteado por la investigación, se realiza la identificación de brechas que existen tanto en lo que el estudiante tiene apropiado de las competencias y las necesidades del sector productivo. Se expone una brecha nula entre ambos alrededor de las competencias comunicativas y grandes brechas en las competencia del trabajo en equipo y la resolución de problemas, teniendo las menores calificaciones entre los estudiantes con 3,8 y 3,9, pero de mayor calificación por los empleadores con 4,7 y 4,8. La Tabla 9 permite desde una forma gráfica observar lo anterior.

**Tabla 9. Relación estudiantes – Empleadores**



Fuente: *Elaboración propia a partir de resultados de la investigación*

## Conclusiones

El instrumento empleado se basó en una escala Likert, esto facilitó a los participantes identificar la apropiación de las competencias, por un lado, y la necesidad de las mismas en el momento de reclutar a la mano de obra, por el otro. Así pues, se concluye que los estudiantes pueden adquirir algunas competencias en la formación, sin embargo, el campo laboral necesita de otras, los ejemplos más claros fueron la resolución de problemas y el trabajo en equipo, necesidad de un grupo y poca apropiación del otro.

El desarrollo de la investigación facilita al lector de esta el punto de partida para posteriores investigaciones en torno a la identificación de metodologías o actividades que refuercen la generación de competencias blandas en el estudiante. El eje central es la identificación de la realidad entre lo que se oferta y lo que el sector productivo requiere. La necesidad fundamental del programa de administración de empresas gira en torno a la incorporación de actividades que faciliten al estudiante la confrontación del campo académico con el sector económico, logrando una formación que facilite la incorporación de ambientes simulados en pro de cerrar la brecha entre las competencias enseñadas y las competencias requeridas.

La generación de competencias blandas parte desde la interacción del individuo con su entorno, parte del grupo familiar y debería ser complementado con la formación formal. Ese espacio permite identificar aspectos que su entorno genera de forma negativa en algunas competencias como la ética. El sector productivo tiene una gran necesidad de estas habilidades en sus trabajadores y por esa razón hay una necesidad por parte de la educación formal de complementar el desarrollo de competencias blandas, más allá de la formación técnica en pro de su generación positiva.

## Referencias

- Abdala, E. (2002). Jóvenes, educación y empleo en América Latina. *Papeles de población*, 8(33), 223-238.
- Aboal, D., López, A., Maurizio, R., & Queraltó, P. (2021). Automatización y empleo en Uruguay. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (87), 33-72.
- Acosta, P., Muller, N., & Sarzosa, M. (2020). Las habilidades cognitivas y socioemocionales de los adultos y sus resultados en el mercado laboral en Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 109-148.
- Aparicio, O., & Ostos, O. (2019). Redes sociales, tejidos de paz. *Hallazgos*, 17-25.
- Aristizábal, J., Ramos, A., & Chirino, V. (2018). Aprendizaje activo para el desarrollo de la psicomotricidad y el trabajo en equipo. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 319-344.
- Arroyo, F. (2019). *Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas*. Tesis de licenciatura, Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17506>.
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76.
- Buxarraís, M. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación. *Edetania* 43, 53-65.
- Carrasco, A. (2022). Formación por competencias y aprendizaje significativo en estudiantes de un instituto tecnológico de Cajamarca. Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/102330>
- Devedzic, V., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., & Dimitrijevi, S. (2018). Metrics for students' soft skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283-296.

- Díaz, J., Ruíz, A., & Egüez, C. (2021). Impacto de las TIC: desafíos y oportunidades de la Educación Superior frente al COVID-19. *Revista Científica UISRAEL*, 8(2),113-134.
- Echeverría King, L. F., Lafont Castillo, T., & Pineda Portacio, J. (2020). Impacto de la movilidad internacional en el desarrollo de competencias blandas y su aplicación en el mercado laboral: un análisis para la mejora curricular desde la perspectiva de graduados de ciencias administrativas y contables. *Horizonte Educativo*, 217 - 254
- Elizondo, A. I. R., Bernal, J. A. H., & Montoya, M. S. R. (2010). Desarrollo de habilidades cognitivas con aprendizaje móvil: un estudio de casos. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (34), 201-209.
- Escarria, A. (2010). Deserción universitaria en Colombia. *Academia y Virtualidad*, 50-60.
- Espinoza, A., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAE*, 39-56.
- Franco, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios gerenciales*, 81-91.
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., & Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 49-60.
- González, F., López, T., & Sánchez, S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible Capital*, 189-211.
- Guerrero Rodríguez, J., & Cubides Franco, J. I. (2019). Factores socioeconómicos que influyen en el aprendizaje del inglés de los estudiantes de la educación media 2016-2018. <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/919>
- Guevara, P. S. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buono de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Tesis para el grado de ingeniero en marketing y gestión de negocios, *Universidad Técnica de Ambato*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). Mc Graw-Hill: México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2017). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill. Disponible en: [http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506\\_6.pdf](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf).
- Jiménez, Í. (2021). Formación de habilidades blandas en los estudiantes de la Universidad Católica de El Salvador. *Anuario de Investigación: Universidad Católica de El Salvador*, 51-66.
- Llera, J., Martinengo, N., & Galiotti, H. (2017). Aplicación de técnicas de muestreo probabilístico para estimar la calidad del mosto de uvas tintas. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, 49(1), 119-126.
- Lozano, M., Lozano, E., & Ortega, M. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*, 412-420.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Matus, O., & Gutierrez, A. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 32-40. [https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art.\\_9\\_print\\_v2n1jint006-15\\_v3.0\\_0.pdf](https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf)
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Organización Internacional del trabajo. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. (pp. 27 – 40). OIT

- Millalén, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 53-73.
- Morales Rodríguez, M., Benítez Hernández, M., & Agustín Santos, D. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de zona rural. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 98-113.
- Moreno, L., & Quintero, Y. (2021). Relación entre la formación disciplinar y el ciclo profesional en el desarrollo de las habilidades blandas. *Formación universitaria*, 65-74.
- Neri, J., & Hernández, C. (2019). Los jóvenes universitarios de ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 768-791.
- Ortega, C., Febles, J., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35-41.
- Pastora Alejo, B., & Fuentes Aparicio, A. (2021). La planificación de estrategias de enseñanza en un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 59-76.
- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
- Rojas, D., Catillejo, J., & Jiménez, S. (2018). Las TIC como herramientas para el desarrollo de la competencia intercultural. *Edmetic*, 166-183.
- Sanhueza, L., Fernández, C., & Montero, L. (2020). Segregación de género: narrativas de mujeres desde la academia. *Polis. Revista Latinoamericana*. 1 - 22 [Doi: 10.32735/S0718-6568/2020-N55-1453](https://doi.org/10.32735/S0718-6568/2020-N55-1453)
- Vadillo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. *Esic Editorial*.
- Vázquez, L., Clara, M., Céspedes, S., Ceja, S., & Pacheco, E. (2022). Estudio sobre habilidades blandas en estudiantes universitarios: el caso del TECNM Coatzacoalcos. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 10-25.
- Vera, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de a educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 53-73.
- Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón: Revista de Pedagogía*, 147 - 170



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409683527006>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Luis Enrique David Tenorio, Ingrid Selene Torres Rojas  
**La formación de administradores de empresas de la  
Escuela Nacional del Deporte y su incidencia en la  
generación de competencias blandas para la  
empleabilidad año 2023**

**The Training of Business Administrators from the  
National Sports School and its Impact on the Generation  
of Soft Skills for Employability in 2023**

*Cuadernos Latinoamericanos de Administración*

vol. 20, núm. 38, 4438, 2024

Universidad El Bosque,

**ISSN:** 1900-5016

**ISSN-E:** 2248-6011

**DOI:** <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4438>