

DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES BLANDAS EN DOCENTES DE TECNM-TLÁHUAC PARA FUNDAMENTAR ACCIONES DE MEJORA

DIAGNOSIS OF SOFT SKILLS IN TEACHERS OF TECN- TLAHUAC TO SUPPORT IMPROVEMENT ACTIONS

Ramírez-Castillejo Griselda

Tecnológico Nacional de México/ I.T. de Tláhuac

<https://orcid.org/0009-0006-5589-463X>

griselda.ramirez@tlahuac.tecnm.mx

Olayo-Valles Jorge Alberto

Tecnológico Nacional de México/ I.T. de Tláhuac

<https://orcid.org/0000-0003-3760-3617>

jorge.olayo@tlahuac.tecnm.mx

Armenta Verdugo Estrella Evelyn

Tecnológico Nacional de México/ I.T. de Tláhuac

<https://orcid.org/0009-0008-3851-1806>

estrella.armenta@tlahuac.tecnm.mx

Reyes Mérida César Ponciano Adrián

Tecnológico Nacional de México/ I.T. de Tláhuac

<https://orcid.org/0009-0001-7156-9152>

cesar.reyes@tlahuac.tecnm.mx

DOI: <https://doi.org/10.61273/neyart.v1i2.145>

| Recibido: 11/10/2025 | Aceptado: 14/11/2025 | Publicado: 16/12/2025

Esta obra está bajo
una licencia internacional
Creative Commons Atribución 4.0.



Resumen-- La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de las habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo que poseen los docentes del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas del TecNM-Tláhuac, mediante un cuestionario diagnóstico para fundamentar estrategias de mejora en la formación docentes. Para ello se aplicó un instrumento tipo Likert con 20 ítems en escala del 1-7; donde 1 corresponde a nunca y 7 a siempre. Se realizó un análisis estadístico descriptivo que incluyó medidas de tendencia central y de dispersión.

Los resultados de manera general mostraron que los docentes presentan un nivel alto en el desarrollo de habilidades blandas, lo cual superó la expectativa que se tenía a que poseían un nivel de desarrollo intermedio. En el rubro de comunicación se obtuvo que hay una interacción respetuosa y escucha activa, aunque se observa que hay oportunidad para reforzar la comunicación no verbal y la expresión motivacional. En lo que respecta a la inteligencia emocional el rango más alto se relaciona con el control emocional, la amabilidad incluso en situaciones adversas y la capacidad de autoevaluación. Finalmente, el trabajo en equipo tiene como aspectos destacables la integración colaborativa, la resolución de conflictos y el compromiso institucional, aunque la participación en actividades institucionales se mostró con resultados variables entre los docentes.

Es así como se establece que los docentes del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas del TecNM/Tláhuac tiene un alto desarrollo de habilidades blandas que contribuyen al clima organizacional, sin embargo, también hay áreas de mejora relacionadas con la motivación interpersonal y la participación institucional constante. Con base en estos resultados se propone ampliar la investigación a otros departamentos académicos de la institución para obtener una visión integral, para integrar programas de formación docente que fortalezcan el desarrollo institucional.

Palabras clave-- Habilidades blandas, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, educación superior, docentes.

Abstract-- This research aimed to determine the level of soft skills—communication, emotional intelligence, and teamwork—among faculty members in the Department of Economic and Administrative Sciences at TecNM-Tláhuac, using a diagnostic questionnaire to inform strategies for improving faculty development.

A Likert-type instrument with 20 items on a 1-7 scale was used, where 1 represents "never" and 7 represents "always." A descriptive statistical analysis was performed, including measures of central tendency and dispersion.

Overall, the results showed that teachers demonstrated a high level of soft skills development, exceeding the expected intermediate level. In the area of communication, respectful interaction and active listening were observed, although there was room for improvement in nonverbal communication and motivational expression. Regarding emotional intelligence, the highest scores were related to emotional control, kindness even in adverse situations, and self-assessment skills. Finally, teamwork was characterized by collaborative integration, conflict resolution, and institutional commitment, although participation in institutional activities varied among the teachers.

This study establishes that faculty members in the Department of Economic and Administrative Sciences at TecNM/Tláhuac possess highly developed soft skills that contribute to a positive organizational climate. However, areas for improvement have been identified related to interpersonal motivation and consistent institutional participation. Based on these findings, it is proposed to expand the research to other academic departments within the institution to gain a comprehensive understanding and to integrate faculty development programs that strengthen institutional growth.

Keywords-- Soft skills, communication, teamwork, emotional intelligence, higher education, faculty.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas carecen de una teoría general, al igual que de una definición única; debido a que es un tema multidimensional, contextual y en evolución; en donde hay inmersos diferentes factores que se estudian desde distintas disciplinas; por ejemplo, educación, psicología, administración, sociología, etc. Áreas en las cuales el actor principal es el ser humano que a lo largo de su vida se forma en diferentes ámbitos a partir de los cuales logra sus objetivos; la educación forma parte fundamental en este proceso y para destacar en él, se requiere de una serie de habilidades que permitan relacionarse adecuadamente en su entorno social, además de manejar y controlar sus emociones. (Ramírez & Manjarrez, 2022)

Los estándares educativos para la ciudadanía del S.XXI tienen su fundamento en nuevos modelos curriculares o en los resultados de aprendizaje, que se basan en las competencias o habilidades. (Portillo-Torres, 2017) Entre estas habilidades se encuentran las duras y blandas; de acuerdo con Reyes (2018), citado por Muñoz y Huacón (2021) se definen las habilidades duras como “las habilidades técnicas que se ajustan al trabajo. Normalmente, puede adquirir habilidades duras en el aula, en un curso en línea, a través de libros y otros materiales o en el trabajo.” Sin embargo, para adquirir habilidades blandas se

requiere de un proceso más complejo de acuerdo con Cobo y Moravec, 2011 citado por Fuentes y otros, (2021) las habilidades blandas comúnmente se relacionan con comportamientos al llevarse a cabo una interacción con los demás y patrones de personalidad a partir de capacidades entendidas y utilizadas en los diferentes contextos para que el sujeto pueda relacionarse adecuadamente. Por ello para las habilidades blandas o también conocidas como socioemocionales o habilidades para la vida; se tienen variedad de definiciones, porque todas ellas como ya se ha mencionado se han dimensionado desde diferentes perspectivas (Guerra-Báez, 2019)

Las habilidades blandas son para Fiszbein, Cosentino, y Cumsille (2016, pág. 12) “la capacidad para negociar, relacionarse, colaborar y trabajar en un ambiente culturalmente diverso.” National Soft Skill Association las define como un conjunto complejo de cualidades personales que contribuyen a que una persona sea un miembro positivo y contribuyente a cualquier organización. Estas habilidades incluyen cualidades personales como la actitud positiva, la comunicación, la planificación y la organización, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y más. (2025) Mientras tanto, Torres 2019 citado por Albuquerque las define como “aquellas que impulsan la inteligencia emocional, enfocadas a desarrollar valores, fomenta la comunicación y la relación afectiva.” (2021, pág. 2)

Las habilidades que posee el ser humano le permiten actuar ante una situación y resolverla de la mejor manera, es decir, con los mayores beneficios posibles, también es la forma de determinar qué habilidades se tienen más desarrolladas y cuáles pueden ser un área de oportunidad para trabajar en ellas. Espino y Soledad (2022) explican que al desarrollarse el ser humano en diferentes ámbitos conlleva a que dé solución a distintos problemas, por ejemplo, en lo académico un profesor debe poner en práctica distintas habilidades para dar una clase, relacionarse con sus compañeros y alumnos, cumplir con metas institucionales, etc.

Es así, que en las Instituciones de Educación Superior (IES) convergen docentes que tienen conocimientos y experiencia en distintas áreas de la formación profesional, los cuales imparten diferentes materias y en muchos casos se han especializado en una o varias de ellas; pero, actualmente esa experiencia laboral requiere también de habilidades y actitudes que les permitan interactuar y lograr relaciones asertivas y de autoconocimiento.

Por ello el quehacer educativo de los docentes es tan vasto y variado que emocionalmente necesitan estar conscientes, motivados, trabajar en equipo, establecer una comunicación eficaz y demostrar su habilidad

para liderar futuros proyectos académicos, científicos y profesionales. (Ceja, Céspedes, Vázquez, & Pacheco, 2022, pág. 221)

Las habilidades blandas se pueden agrupar en tres categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas, y habilidades para el control emocional. Estas tres categorías no trabajan de forma independiente, sino que generalmente se interrelacionan. Su importancia radica en que son valiosas para el desarrollo de la vida profesional y laboral. (De La Ossa, 2022)

La comunicación que se hace presente en el grupo de habilidades interpersonales es una de las más destacadas, si se utiliza de manera correcta permite la resolución de conflictos, llegar a acuerdos, interactuar adecuadamente, etc. (Avelino, 2022) “La comunicación asertiva implica expresar ideas, emociones y necesidades de forma coherente y respetuosa en diversas situaciones y contextos, demostrando al mismo tiempo habilidades de escucha activa.” (Huapalla-Meza, García-Barbarán¹, & Pinedo-Castro, 2024, pág. 83)

El trabajo en equipo es la capacidad de colaborar y desarrollar actividades que tengan una finalidad en común, a partir de acuerdos y reglas, deberes y funciones que tiene que desarrollar cada miembro para llegar a soluciones adecuadas, lograr alianzas y motivar a sus integrantes. (López, 2023, pág. 83)

De acuerdo con Guerra (2020) trabajar en equipo es un mecanismo a través del cual se proporciona una atmósfera que anima a los integrantes de una institución a trabajar con entusiasmo; sirve también para aumentar el auto concepto y la autoestima entre el profesorado y su sentimiento de propiedad y de pertenencia.

En lo que respecta al tema de las emociones este empieza a ser relevante en la década de los 60's, en el terreno de la psicología. Sobresale aún más a partir de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner a principios de los 80's en la que se considera que la inteligencia no es única, son un cúmulo de habilidades que el ser humano tiene y que va construyendo socialmente. Pero es hasta la década de los 90's que Goleman retoma las emociones como una inteligencia que permite reconocerlas en sí mismo y en los demás.

Las emociones se hacen presentes en el quehacer cotidiano, “cada una ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.” (Goleman, 1995, pág. 22)

Las emociones se constituyen en fuente fundamental de buenas o malas relaciones con las demás personas, con las cuales se debe establecer un proceso de reconocimiento y de empatía cuyo resultado sea un mutuo

sistema ganar – ganar. Por tal motivo el individuo debe encontrarse en capacidad de conocer y distinguir las diversas emociones que percibe o siente en cada contexto en que interactúa. (Duque, 2012, pág. 149) Contextualizando el tema a la problemática actual en el quehacer educativo se tiene que las habilidades interpersonales y la práctica docente son aspectos esenciales que los profesores deben dominar para guiar eficazmente a sus alumnos. Estas habilidades pueden ayudar a los educadores a alcanzar los objetivos necesarios en su formación para la sociedad. (Huapalla-Meza, García-Barbaran¹, & Pinedo-Castro, 2024) En el caso del Tecnológico Nacional de México (TecNM), el nuevo Modelo Educativo: Humanismo para la Justicia Social (TecNM, 2024) promueve explícitamente la formación de estudiantes con capacidades humanas integrales, para ello se demandan docentes que posean habilidades blandas sólidas; sin embargo hasta el momento no hay investigaciones locales con las cuales se hayan identificado el nivel de competencias de los profesores del Instituto Tecnológico de Tláhuac (ITT).

Por lo anterior no se tienen parámetros que permitan fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en la plantilla docente de las áreas económico-administrativas e ingenierías. La causa de dicha situación es la ausencia de un diagnóstico sistemático que dé a conocer el nivel de desarrollo y dominio de habilidades, como la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la empatía, el liderazgo y la resolución de conflictos.

Si la institución no tiene definidas las rutas a seguir en cuanto a capacitación docente y profesional los estudiantes egresados tienen una formación incompleta en el área de habilidades socioemocionales, comunicativas y de liderazgo, limitando su inserción efectiva en el entorno laboral (World Economic Forum, 2020). Esta carencia dificulta la implementación de acciones formativas efectivas y limita el impacto de la docencia en la formación integral de los estudiantes, especialmente en un contexto donde el modelo educativo por competencias exige que el docente no solo sea transmisor de conocimiento técnico, sino también formador de personas capaces de integrarse al mundo laboral con una visión ética y socialmente responsable (TecNM, 2024).

Por lo anterior se hace necesario determinar el nivel de las habilidades blandas con la que cuenta el personal docente y, así identificar fortalezas y áreas de oportunidad, lo que conlleva a la institución a evaluar, planear y determinar actividades acordes a un desarrollo docente contextualizado en las necesidades existentes.

La hipótesis de la cual parte la investigación es: Los docentes del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Tláhuac presentan un nivel intermedio en el desarrollo de

las habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo; lo cual los hace susceptibles a estrategias de capacitación.

Objetivo general:

Determinar el nivel de las habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo que poseen los docentes del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas del TecNM-Tláhuac, mediante un cuestionario diagnóstico para fundamentar estrategias de mejora en la formación docentes.

Objetivos específicos:

1. Revisar estudios nacionales e internacionales sobre habilidades blandas en el ámbito docente, con el fin de identificar los enfoques, dimensiones y competencias clave relacionadas con la comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo.
2. Seleccionar y adaptar un cuestionario diagnóstico validado para evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los docentes del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM-Tláhuac.
3. Aplicar el instrumento diagnóstico a la planta docente del departamento, sistematizando los resultados mediante técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo para identificar fortalezas y áreas de oportunidad.
4. Proponer estrategias de mejora para el desarrollo de habilidades blandas en los docentes, con base en los resultados del diagnóstico.

Justificación

Realizar este trabajo es fundamental, ya que permitirá cumplir con los objetivos institucionales del TecNM y con los compromisos del Programa Sectorial de Educación 2020-2024, que enfatiza la necesidad de elevar la calidad educativa mediante la profesionalización docente. (Gobierno de México, 2020)

Es así como esta investigación permitirá diseñar políticas de formación continua alineadas con las verdaderas necesidades del personal académico. Porque las habilidades blandas en cada docente son un valor agregado que este aporta a la institución, y que a pesar de ser intangibles son importantes pues le permiten al docente, adaptarse a diversas situaciones, resolver problemas y lograr una comunicación efectiva entre sus compañeros (Avelino, 2022, pág. 41).

El Tecnológico Nacional de México, a través de su Modelo Educativo *Humanismo para la Justicia Social* (TecNM, 2024), enfatiza la formación de estudiantes con capacidades humanas integrales, lo cual demanda docentes que no sólo dominen los contenidos disciplinares, sino que también sean modelos de habilidades interpersonales y socioemocionales. Sin embargo, en el ITT no existe un diagnóstico

sistemático sobre el nivel de desarrollo de dichas habilidades en el personal docente, particularmente en el Departamento de Ciencias Económico Administrativas, responsable de asignaturas clave en la formación transversal de los estudiantes.

Es así que, al existir información al respecto será posible la toma de decisiones informadas para diseñar acciones de mejora, impactando positivamente tanto en los procesos de enseñanza-aprendizaje como en los resultados de seguimiento de egresados. De hecho, la retroalimentación de los empleadores recogida en procesos de acreditación ha señalado que existe un área de oportunidad en la formación en habilidades blandas de los egresados, lo que sugiere una necesidad urgente de fortalecer dichas competencias desde la práctica docente.

Metodología

El presente proyecto empleó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, este enfoque permitirá obtener datos medibles y comparables, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad. La elección de este diseño metodológico respondió a la necesidad de contar con un diagnóstico objetivo, sistemático y replicable, que proporcione evidencia útil para la toma de decisiones institucionales y la mejora de los planes de formación docente.

DESARROLLO

Para realizar esta investigación se utilizó un cuestionario elaborado por Sanca Escarcena, Ruth Ines 2022, que fue parte de su trabajo de posgrado, se diseñó con la escala de Likert y se evaluó a través de juicio de expertos, teniendo como resultado una confiabilidad 0.900, la cual se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach's.

Para ser aplicado en la presente investigación en el instrumento se ajustaron únicamente el número de grados de la escala de Likert, y así lograr una mayor precisión, en donde 1 fue igual a nunca y 7 fue igual a siempre; con base en ello se cuantificaron a partir de la recolección de datos numéricos las percepciones, actitudes y conductas relacionadas con la comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

El paradigma positivista sirvió como base para desarrollar la presente investigación, el enfoque fue cuantitativo y el alcance descriptivo, a partir de este paradigma se logró medir objetivamente el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los docentes teniendo como sustento el cuestionario estructurado y el uso de técnicas de estadística descriptiva, logrando así un diagnóstico confiable del fenómeno estudiado.

Los profesores que participaron contestando el cuestionario comprenden el 37.5%, en tanto las profesoras constituyen el 58.3%; como ya se ha mencionado pertenecen al Dpto. de Ciencias Económico-Administrativas, entre los cuales el tipo de contratación es de base (Tiempo completo, medio tiempo y asignatura) y honorarios. Los grados académicos son licenciatura y maestría. Al Dpto. mencionado pertenecen las carreras de Lic. en Administración y Contador Público; sin embargo, se les imparten materias de tronco común a todas las carreras que oferta el tecnológico.

El cuestionario se aplicó en formato digital a través de Google Forms, se hizo llegar al docente por medio de sus cuentas institucionales lo que aseguró la accesibilidad y confidencialidad. El procedimiento se organizó en cinco etapas: primero, la revisión teórica y selección del instrumento base; en segundo lugar, la aplicación del instrumento a los docentes del departamento; en tercer lugar, la sistematización y análisis de datos; y finalmente, la interpretación de resultados y formulación de propuestas de mejora.

La tabla 1 muestra los ítems del cuestionario, los cuales tuvieron una escala de: nunca, casi nunca, pocas veces, algunas veces, frecuentemente, casi siempre y siempre.

Tabla 1. *Cuestionario aplicado.*

No	Ítems
Dimensión: Comunicación	
1	Considera que las ideas mejoran el trabajo de la institución.
2	Comunica su opinión de forma oportuna.
3	Escucha y aprecia las opiniones de los demás miembros de la institución.
4	Utiliza un lenguaje comprensible cuando me relaciono con los demás.
5	En ocasiones utiliza gestos para darse a entender.
Dimensión inteligencia emocional	
6	Se siente con la capacidad de animar a sus colegas.
7	Entiende y comprende las emisiones de sus compañeros de trabajo.
8	Es amable con los demás aun cuando se siente cansado.
9	Permanece con tranquilidad en circunstancias difíciles.
10	Puede controlar sus emociones para tomar decisiones correctas.
11	Acepta las críticas de sus colegas a pesar de no estar de acuerdo con ellas.
12	Cuando comete un error se autoevalúa y lo corrige.
13	Es consciente de sus sentimientos en determinados momentos y los gestiona de manera adecuada.
Dimensión: trabajo en equipo	
14	Le es fácil trabajar y simpatizar con la mayoría de sus compañeros de trabajo.
15	Su participación es activa en las diferentes actividades que tiene la institución.
16	Se siente identificado con sus colegas.
17	Cuando se genera un conflicto busca estrategias para la solución.
18	Se integra con facilidad al equipo de trabajo para lograr las metas institucionales.
19	Asume con responsabilidad su compromiso con la institución.
20	Colabora voluntariamente en las diferentes actividades de la institución.

Fuente. Sanca (2022).

Limitaciones del estudio

Se reconoce que, al tratarse de un estudio de corte transversal, los resultados reflejarán únicamente las condiciones del momento de aplicación, sin posibilidad de observar cambios a lo largo del tiempo. Asimismo, dado que la recolección de datos se realizará mediante un cuestionario autoadministrado, los resultados podrían estar sujetos a sesgos de deseabilidad social o de percepción subjetiva. También debe considerarse que la investigación se limitará al contexto institucional del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM/Tláhuac, por lo que sus hallazgos no necesariamente serán generalizables a otras áreas académicas o planteles del sistema TecNM.

La validación de la muestra se realizó de la siguiente manera, de un total de 30 docentes de la academia de Ciencias Económico-Administrativas el instrumento fue resuelto por 24.

$$\bar{X} = \frac{n \times 100}{N} \quad \text{Ec. (1)}$$

$\bar{X}$ = Muestra

n = Cantidad de la muestra

N = Universo de la población

$$\bar{X} = \frac{24 \times 100\%}{30}$$

$$\bar{X} = 80$$

El universo en el Dpto. de Ciencias Económico-Administrativas es de 30 docentes, el resultado obtenido de la muestra que contestó el cuestionario corrobora que es válida para el desarrollo de la presente investigación.

Diseño de la investigación

La metodología del diseño es de tipo descriptivo, porque busca determinar el nivel actual de habilidades blandas en los docentes del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM/Tláhuac. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, lo cual permite obtener datos objetivos y medibles, útiles para el diagnóstico institucional. La temporalidad fue transversal, porque la recolección de datos se realizó en un único momento, permitiendo capturar un registro puntual del estado de las competencias seleccionadas.

Finalmente, el estudio se ubica en un nivel de profundidad diagnóstico, ya que su propósito principal es identificar fortalezas y áreas de oportunidad que sirvan como base para acciones de mejora formativa.

Análisis de datos

Los datos recolectados fueron procesados y analizados utilizando la herramienta GPT Data Analyst, que es un software especializado y validado para análisis estadístico. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, incluyendo medidas de tendencia central y dispersión.

A continuación, se presentan las fórmulas que se utilizaron en la investigación, para obtener las medidas de tendencia central y dispersión.

1) Tendencia central:

a) **Media promedio:** indica el promedio de las respuestas, determina la valoración general del grupo.

Si los datos son numéricos

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Donde

X_i = cada valor de la variable

n = total de datos

b) **Mediana** a partir de ella se encuentra el valor central de los datos ordenados.

Mediana = $X_{\frac{n+1}{2}}$ (si n es impar)

Mediana = $\frac{X_{\frac{n}{2}} + X_{\frac{n}{2} + 1}}{2}$ (si n es par)

c) **Moda:** se refiere el valor al que más se repite, es decir, la respuesta más común entre todos los participantes.

Moda = x_1 con mayor frecuencia

2) Dispersión: indica que tan dispersos o similares son los datos respecto al promedio.

a) **Rango:** mide la diferencia entre el valor mayor y valor menor. Es mayor entre más variedad hay en las respuestas.

Rango = $X_{\text{máx}} - X_{\text{mín}}$

b) **Varianza:** mide la variación entre los datos y la media.

$$S^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}$$

s^2 = varianza

X_i = cada valor

$\bar{X}$ = media

n = número de datos

c) Desviación estándar: se refiere a la raíz cuadrada de la varianza.

$$S = \sqrt{S^2}$$

Si el resultado de s es pequeño (cercano a 0), significa que las respuestas son similares.

Si el resultado de s es alto, las respuestas son más diversas.

En cuanto a la descripción de los resultados se tiene lo siguiente: los datos generales de la muestra se presentan en la tabla 2, los cuales sirven de referencia para identificar sexo, tipo de contrato, nivel académico y área de formación.

Tabla 2. Estadística de datos generales de los docentes del Dpto. de Ciencias Económico-Administrativas.

Categoría / Valor	Sexo	Tipo de contrato	Nivel académico	Área de formación
Hombre	37.5%			
Mujer	58.3%			
Prefiero no decirlo	4.2%			
Honorarios		45.8%		
Base		54.2%		
Licenciatura			45.8%	
Maestría			54.2%	
Físico-matemáticas				4.2%
Económico-Administrativas				62.5%
Sociales y humanidades				33.3%

Fuente: Elaboración propia (2025).

En el tipo de contratación que corresponde a la modalidad de honorarios se tiene que el 45.8% no tiene estabilidad laboral, esta situación puede afectar por la constante capacitación que se debe dar debido a la rotación de personal, los docentes con maestría 54.2% coinciden con el porcentaje de contratación de base, lo cual es positivo porque son profesores que permanecen en la academia y por último el área de formación en un 95.8 % es acorde a las carreras y asignaturas que se imparten.

En lo que corresponde a los resultados del cuestionario se presenta la información de los rubros de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo a partir de la concentración de información. En primer lugar, se da a conocer el análisis estadístico descriptivo aplicado a las respuestas del cuestionario en el rubro de las habilidades blandas en comunicación con base en las medidas de tendencia central y de dispersión.

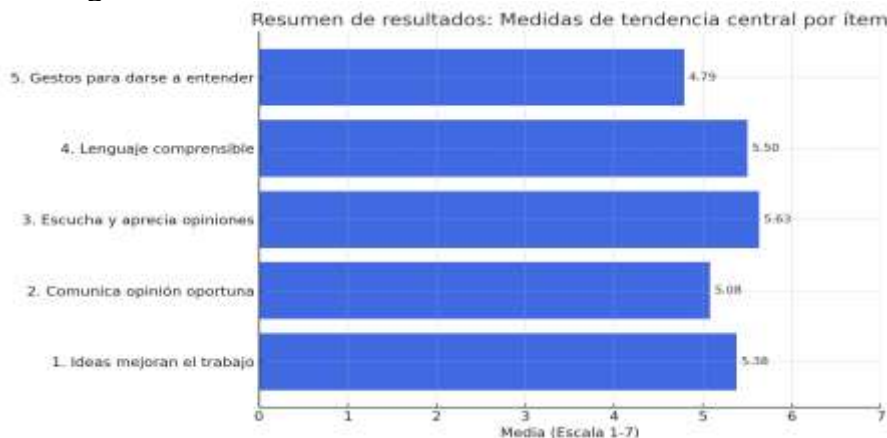
Tabla 3. *Resumen de resultados de habilidades comunicativas.*

Ítem	Distribución de frecuencia	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Interpretación
1.Considera que las ideas mejoran el trabajo de la institución	4.1% (3), 16.7% (4), 16.7% (5), 62.5% (6)	5.38	6	6	0.90	Resultados positivos, debido a que las ideas aportan valor institucional.
2.Comunica su opinión de forma oportuna.	8.3% (3), 16.7% (4), 33.3% (5), 41.7% (6)	5.08	5	6	1.00	Este rubro, tiene una ligera variabilidad, aunque la comunicación es generalmente oportuna.
3. Escucha y aprecia las opiniones de los demás miembros de la institución.	4.1% (4), 29.2% (5), 66.7% (6)	5.63	6	6	0.65	Se tiene una alta valoración del respeto y escucha activa.
4. Utiliza un lenguaje comprensible cuando me relaciono con los demás.	4.1% (5), 41.7% (6), 54.2% (7)	5.50	6	6	0.66	Comunicación clara y comprensible predominante.
5. En ocasiones utiliza gestos para darse a entender.	4.1% (2), 25% (3), 12.5% (4), 41.7% (5), 16.7% (6)	4.79	5	5	1.10	Se da buen manejo de la comunicación no verbal, aunque se da una mayor dispersión.

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

En lo que corresponde a las medidas de tendencia central por ítem que se muestran en la figura 1, se tiene la siguiente información, se aprecia que los valores más altos corresponden a escucha y aprecia opiniones y lenguaje comprensible; mientras que el más bajo es gestos para darse a entender, aunque todos los resultados se mantienen dentro de un nivel alto.

Figura 1. Datos estadísticos de tendencia central, ítems 1-5.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Las competencias comunicativas de los docentes evaluados muestran una tendencia alta, lo cual se refleja en las medias superiores a 5; que dan a conocer como favorable el trabajo activo y claridad en la expresión. Las bajas desviaciones estándar indican homogeneidad en las respuestas, lo que denota un clima organizacional participativo. El aspecto con mayor variabilidad fue la comunicación no verbal a través del uso de gestos.

A continuación, se presentan los resultados de los ítems 6-13 que corresponden al rubro de habilidades blandas en inteligencia emocional a partir de la información de las medidas de tendencia central y de dispersión.

Tabla 4. Resumen de resultados de habilidades de inteligencia emocional.

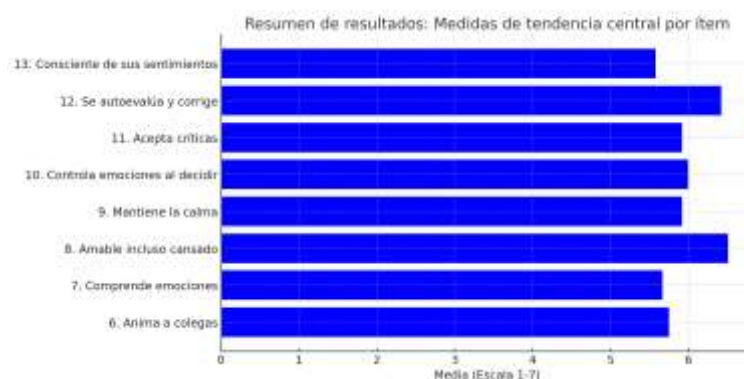
Ítem	Distribución de frecuencia	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Interpretación
6. Se siente con la capacidad de animar a sus colegas.	16.7%(4), 29.2%(5), 16.7% (6), 37.5% (7).	5.75	6	7	1.13	Hay una alta disposición para motivar a otros, con variabilidad moderada entre participantes.
7. Entiende y comprende las emisiones de sus compañeros de trabajo.	4.2%(3), 12.5% (4), 20.8% (5), 37.5%(6), 25% (7)	5.67	6	6 y 7	1.11	Se observa empatía sólida, aunque con diferencias leves en la percepción emocional.

8. Es amable con los demás aun cuando se siente cansado.	16.7% (5), 16.7% (6), 66.7% (7).	6.51	7	7	0.76	Muy alto control, afectivo, baja dispersión indica consenso fuerte.
9. Permanece con tranquilidad en circunstancias difíciles.	4.2% (4), 20.8% (5), 54.2% (6), 20.8% (7).	6.92	6	6	0.76	Capacidad favorable de regulación emocional en situaciones adversas.
10. Puede controlar sus emociones para tomar decisiones correctas.	25% (5), 50% (6), 25% (7).	6.00	6	6	0.71	Toma de decisiones con claridad emocional, respuestas consistentes.
11. Acepta las críticas de sus colegas a pesar de no estar de acuerdo con ellas.	33.3% (5), 41.7% (6), 25% (7).	5.92	6	6	0.76	Buena apertura al diálogo y retroalimentación.
12. Cuando comete un error se autoevalúa y lo corrige.	12.5% (5) 33.3% (6), 54.2% (7).	6.42	6	7	0.70	Clara tendencia al autoaprendizaje y control emocional.
13. Colabora voluntariamente en las diferentes actividades de la institución.	4.2% (4), 33.3% (5), 62.5% (6).	5.58	6	6	0.57	Alto nivel de autoconciencia emocional, muy baja dispersión (opiniones homogéneas).

Fuente: Elaboración propia (2025).

Con base en las preguntas 6-13 en la figura 2 se presentan las medidas de tendencia central, así como la desviación estándar para evaluar la dispersión de respuestas.

Figura 2. Datos estadísticos de tendencia central, ítems 6-13.



Fuente: Elaboración propia (2025).

En los resultados es posible apreciar un alto nivel en las habilidades socioemocionales, la media muestra que la mayoría de las respuestas se sitúan en los niveles superiores de la escala, lo anterior indica que cada uno de los aspectos evaluados son frecuentes en el comportamiento de los docentes.

La tabla 5 muestra los resultados de los ítems 14-20 que hacen referencia a las habilidades blandas de trabajo en equipo, a partir de la información de las medidas de tendencia central y de dispersión.

Tabla 5. Resumen de resultados de habilidades de trabajo en equipo.

Ítem	Distribución de frecuencia	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Interpretación
14. Le es fácil trabajar y simpatizar con la mayoría de sus compañeros de trabajo.	4.2% (3), 12.5 % (4), 16.7% (5), 33.3% (6), 33.3% (7).	5.33	6	6 y 7	1.32	Los resultados denotan que predomina la convivencia positiva y fluida.
15. Su participación es activa en las diferentes actividades que tiene la institución.	4.2% (1), 12.5% (3), 12.5% (4), 20.8% (5), 12.5% (6),	4.75	6	7	1.58	La participación que se da es moderada con amplia variabilidad entre personas.
16. Se siente identificado con sus colegas.	4.2% (1), 25% (4), 29.2% (5), 25% (6), 16.7% (7).	5.33	5	5	1.25	Se da una buena identificación entre compañeros, aunque no de manera homogénea.
17. Cuando se genera un conflicto busca estrategias para la solución.	8.3% (4), 12.5% (5), 25% (6), 58.3% (7).	5.67	7	7	1.11	Se da una alta tendencia a resolver conflictos de forma activa.
18. Se integra con facilidad al equipo de trabajo para lograr las metas institucionales.	16.7% (5), 54.2% (6), 29.2% (7).	5.92	6	6	0.96	Se da un comportamiento estable en cuanto a una sólida habilidad de integración.
19. Asume con responsabilidad su compromiso con la institución.	4.2% (5), 16.7% (6), 79.2% (7).	6.58	7	7	0.78	Hay un compromiso alto y consistente hacia la institución.
20. Colabora voluntariamente en las diferentes actividades de la institución.	25% (4), 12,5% (5), 20.8 % (6), 41.7% (7).	5.25	6	6	1.42	Hay una buena disposición a colaborar, con ciertas diferencias entre los docentes.

Fuente: Elaboración propia (2025).

La figura 3 muestra gráficamente la información del trabajo en equipo y es posible apreciar que la mayor tendencia está en el compromiso institucional con un 6.58%; sin embargo, la participación en actividades institucionales presenta la media más baja con 4.74%, lo cual denota que la identificación con la institución no siempre se relaciona con la participación en las actividades.

Figura 3. Datos estadísticos de tendencia central, ítems 14-20.



Fuente: *Elaboración propia (2025).*

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente trabajo se diagnosticó el nivel de desarrollo de las habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo de los docentes del Dpto. de Ciencia Económico Administrativas del TecNM/Tláhuac; siendo estas habilidades fundamentales para fortalecer el clima laboral; así como la efectividad de los procesos educativos y la consolidación de la cultura organizacional.

Los resultados en general dan a conocer tendencias favorables en el desempeño de las habilidades mencionadas; sin embargo, también es posible observar que hay áreas específicas que pueden fortalecerse.

En lo que respecta a la comunicación (ítems 1-5), las medias están entre 5.00 y 5.63, este resultado indica que los docentes en su mayoría se consideran capaces de expresar sus ideas, escuchar a los demás y hacer uso de un lenguaje comprensible de manera frecuente. El rubro que tuvo la puntuación más baja (4.79) fue la del uso de gestos para darse a entender; es decir, la comunicación no verbal puede ser reforzada, al hablar de contextos colaborativos y resolución de conflictos.

En general hay una comunicación funcional y respetuosa que debe fortalecerse con habilidades expresivas.

Respecto a los resultados del manejo de la inteligencia emocional (ítems 6-13), los valores obtenidos están entre 5.50 y 6.51; con ello se observa una clara tendencia hacia los niveles altos de autorregulación emocional y empatía.

Los ítems 8 y 12, “Es amable cuando se siente cansado” ($M \approx 6.51$) y “Se autoevalúa y se corrige” ($M \approx 6.42$); refleja madurez emocional significativa lo que conlleva a una convivencia y adaptación a

situaciones laborales demandantes. De igual manera se aprecia que los docentes logran controlar sus emociones y así tomar las decisiones más adecuadas ($M \approx 6.00$), lo cual representa una competencia clave en la resolución de problemas.

En ítems como “Se siente con la capacidad de animar a sus colegas” ($M \approx 5.75$), se tiene menos intencionalidad y visibilidad de esta, que tiene importancia clave en el liderazgo positivo y un adecuado clima organizacional.

El trabajo en equipo se evaluó con los ítems 13-20, las medias están entre 5.25 y 6.71, lo cual denota un alto grado de colaboración, integración y responsabilidad institucional. Los puntajes más altos corresponden a los siguientes cuestionamientos; “Cuando se genera un conflicto busca estrategias para la solución” ($M \approx 6.71$) con lo cual es posible percibir una orientación hacia el consenso y resolución constructiva de diferencias, rasgos totalmente asociados a equipos sensatos y cohesionados.

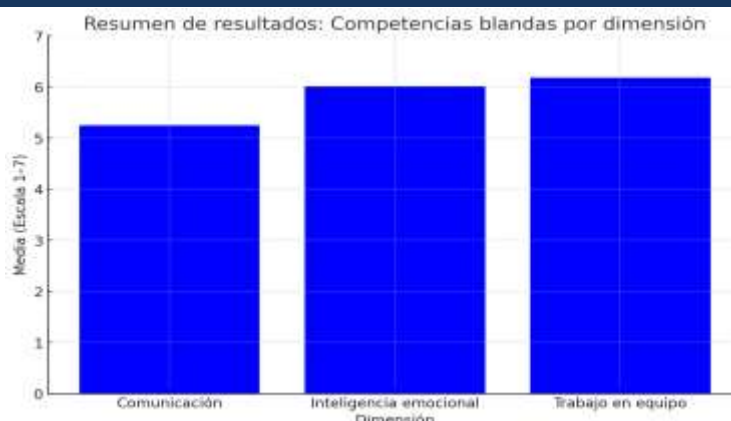
En el cuestionamiento de compromiso con la institución ($M \approx 6.63$) se muestra un alto grado de pertenencia y responsabilidad profesional.

La puntuación más baja se encuentra en la participación con las actividades institucionales ($M \approx 5.29$), lo que indica que a pesar de que hay voluntad de colaboración no siempre se materializa.

Con base en los resultados plasmados del estudio diagnóstico de las habilidades blandas en comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo en docentes del Dpto. de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM/Tláhuac, se muestran de manera general resultados con tendencias favorables a partir de lo cual se pueden decir que existe un clima laboral positivo lo cual conlleva a una base sólida para la efectividad de los procesos educativos. Sin embargo, esto no quiere decir que no haya áreas específicas de mejora lo cual abre oportunidades al fortalecimiento institucional.

La figura 4 muestra el concentrado de los resultados del cuestionario en los 3 ámbitos de las habilidades blandas evaluadas en escala del 1-7; es posible observar que la inteligencia emocional y el trabajo en equipo presentan las medias más altas, lo que indica un nivel alto de desarrollo de estas competencias. La dimensión de comunicación, aunque es positiva, refleja áreas específicas de oportunidad para su fortalecimiento, por ejemplo, la comunicación no verbal que acompaña de manera significativa al lenguaje oral y representa un aspecto en el cual hay áreas de oportunidad para trabajarse y fortalecer la interacción entre profesores.

Figura 4. *Concentrado de los datos estadísticos del cuestionario de las habilidades blandas de comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo.*



Fuente: *Elaboración propia* (2025).

En general se refleja que existe un equipo de trabajo funcional, responsable y colaborativo; con áreas de oportunidad para llevar a cabo acciones que incentiven e involucren a los docentes en las actividades institucionales. De igual manera estos hallazgos permiten orientar acciones de mejora y programas de capacitación específicos a partir de consolidar y fortalecer el trabajo de los docentes.

El retomar este tema parte de la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en docentes y su repercusión a nivel institucional el cual ha sido tratado en diversas investigaciones; por ejemplo, Avelino (2022, pág. 42) menciona que “las habilidades blandas y cada una de sus dimensiones son importantes y necesarias para lograr tener un clima organizacional adecuado dentro de cada una de las instituciones educativas.” Lo anterior es importante porque es la base para lograr materializar logros tanto colectivos como individuales en los diferentes Dptos. Académicos que conforman una institución.

Lozano (2022, pág. 419) expresa que la “revisión teórica de las habilidades blandas son importantes para el desarrollo integral personal y profesional, tanto en estudiantes como en docentes.” Por ello es posible decir, que es indispensable que las instituciones tengan información real del nivel de desarrollo de las habilidades blandas de sus docentes, ya que es el punto de partida para implementar estrategias de capacitación, al realizar este tipo de investigaciones se da el punto de partida para obtener información real y así realizar estrategias que contribuyan al desarrollo institucional.

CONCLUSIONES

Los resultados en la presente investigación del nivel de las habilidades blandas en los docentes del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas del TecNM/Tláhuac de manera general con base en las diferentes dimensiones evaluadas son, en cuanto a comunicación el rango de las medias está entre 5.08-

5.63, lo que determina un nivel medio alto, con cierta tendencia a alto. La inteligencia emocional 5.50-6.51 cuyo nivel es alto y finalmente trabajo en equipo 5.25-6.71 se establece como medio alto a alto.

En general el nivel de desarrollo de las habilidades blandas se considera alto, con ello se puede concluir que la hipótesis nula se confirma, dado que se estableció que el nivel de desarrollo de las habilidades en los docentes sería intermedio; sin embargo, esto no representa una limitación para la capacitación, ya que se pone en evidencia la fortaleza humana y profesional de los docentes, teniendo así una base sólida para implementar estrategias formativas más avanzadas que se orienten a consolidar una cultura organizacional más colaborativa y orientada a la mejora continua.

No obstante, fueron identificadas áreas que pueden fortalecerse, estas corresponden a la participación constante en actividades institucionales, el uso estratégico de la comunicación no verbal y motivación interpersonal. En ellas se presentan oportunidades de desarrollo y no precisamente porque se carezcan de las mismas, sino por elevar la cohesión y la identidad institucional.

A partir de los resultados obtenidos es viable la propuesta de las siguientes investigaciones: la primera realizar la detección de habilidades blandas en los docentes de los diferentes departamentos académicos de la institución, se hace necesario porque entre todas las áreas se conforma el equipo de trabajo docente de la institución y se podría llegar a tener un análisis más general para comparar patrones, fortalezas y áreas de mejora a nivel institucional. Además, se diseñarían planes de capacitación más preciso y pertinentes, se establecerían estrategias de formación de acuerdo con las necesidades reales y así los directivos llegarían a tomar decisiones basadas en evidencias y no solo en la percepción.

La segunda propuesta de investigación se basa en la identidad docente y sentido de pertenencia institucional, de esta forma se obtendría información de cómo los docentes viven, interpretan y construyen su compromiso con la institución. Los resultados contribuirían a establecer estrategias de integración entre el personal docente.

De igual manera es importante conocer el desarrollo de otras habilidades blandas como liderazgo, tema interesante y fundamental al realizar trabajo en equipo, al llevar a cabo la comunicación y el dominio de la inteligencia emocional, debido a que un líder tiene estas habilidades entre sus características.

REFERENCIAS

Albuquerque Collatupa, D. M. (2021). *Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes*

de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima – 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62975>

Avelino Rodríguez, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(12), 33–46. <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>

Ceja Romay, S. N., Céspedes Gallegos, S., Vázquez González, L. A., y Pacheco López, E. (2022). Estudio de las habilidades blandas: Profesores del Tecnológico Nacional de México, Campus Coatzacoalcas. *Scientific*, 7(24), 219–236.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.24.11.219-236>

De La Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas. *Revista Colombiana Ciencia Animal Recia*14(1).

<https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/recia/article/view/945>

Duque Ceballos, J. L. (2012). Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(2), 147–169.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6586819>

Espino, J., y Soledad, F. (2022). *Desarrollo de soft skills: Un método práctico* (1.ª ed.). Universo de Letras.

Fiszbein, A., Consentino, C., y Cumsille, B. (2016). *El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina: Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública*. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1031/El_desaf%C3%ADo_del_desarrollo_de_habilidades_en_America_Latina.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Téllez, D. C., y Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*,

14(4), 49–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>

Gobierno de México. (2020). Programa Sectorial de Educación 2020–2024.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educaci_n_20_20-2024.pdf

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House.

- Guerra, L., Machado, E., Arnaldo, E., y de Farit, J. (2020). La competencia trabajo en equipo entre docentes de la Universidad de Camagüey. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 224–235. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3090>
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Huapalla-Meza, L. K., García-Barbarán, L. I., y Pinedo-Castro, A. (2024). Habilidades blandas en la práctica docente. *Revista Científica Ciencia & Sociedad*, 4(1), 80–89. <https://www.cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/114>
- López Chumacero, C. A. (2023). *Habilidades directivas y trabajo en equipo en los docentes de una institución educativa de Piura, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106496>
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., y Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*, 18(87), 412–420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n87/1990-8644-rc-18-87-412.pdf>
- Muñoz Heredia, C. E., y Huacón García, C. M. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. Editorial Grupo Compás. ISBN 978-9942-33-492-3 <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUA C%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>
- National Soft Skills Association. (2025). Sitio web de la National Soft Skills Association. <https://www.nationalsoftskills.org/>
- Portillo-Torres, M. C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo *Revista Educación*, 61(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Ramírez Chávez, M. A., y Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras: Clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas – UTEQ*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- TecNM. (2024). Modelo educativo para el Tecnológico Nacional de México: Humanismo para la

justicia social (1.^a ed.). Secretaría de Educación Pública/Tecnológico Nacional de México.

TABLA TRABAJO COLABORATIVO

Rol	Autor (es)
Conceptualización	Ramírez Castillejo Griselda; Olayo Valles Jorge Alberto.
Metodología	Ramírez Castillejo Griselda; Olayo Valles Jorge Alberto.
Validación	Armenta Verdugo Estrella Evelyn; Reyes Mérida César Ponciano Adrián.
Investigación	Ramírez Castillejo Griselda; Olayo Valles Jorge Alberto; Armenta Verdugo Estrella Evelyn; Reyes Mérida César Ponciano Adrián.
Curación de datos	Ramírez Castillejo Griselda; Olayo Valles Jorge Alberto; Armenta Verdugo Estrella Evelyn.
Análisis de información	Ramírez Castillejo Griselda; Olayo Valles Jorge Alberto.
Escritura -Preparación del borrador original	Ramírez Castillejo Griselda.
Escritura -Revisión y edición	Olayo Valles Jorge Alberto; Armenta Verdugo Estrella Evelyn; Reyes Mérida César Ponciano Adrián.
Visualización	Armenta Verdugo Estrella Evelyn; Reyes Mérida César Ponciano Adrián.
Supervisión	Ramírez Castillejo Griselda.
Administración del proyecto	Ramírez Castillejo Griselda.