

# GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES: REVISIÓN Y PERSPECTIVAS

## Human Capital Management and Soft Skills: Review and Perspectives

*Dra. Katya Guerra Vázquez<sup>1</sup>, Dra. Andrea Mayorga Martínez<sup>2</sup>,*

*Dra. Tamara Morales Owseykoff (autor correspondencia)<sup>3</sup> y Dra. Alma Karina Baizabal Leal<sup>4</sup>*

---

Fecha de recepción: 10 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 10 de diciembre de 2025

---

### RESUMEN

Este artículo presenta una revisión con enfoque descriptivo y documental cuyo propósito es mostrar que las competencias técnicas, por sí solas, no bastan para impulsar el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Se realizó una búsqueda sistemática de literatura, tanto de artículos de revisión como de investigación empírica, centrada en las competencias transversales o habilidades blandas, su relevancia, definiciones, modelos y aportaciones recientes. El proceso metodológico siguió las etapas planteadas por Petersen, Vakkalanka y Kuzniarz (2015): definición de preguntas de investigación, búsqueda bibliográfica, selección de estudios, clasificación de artículos y análisis de la información. La revisión se efectuó en bases científicas como EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo y Redalyc, lo que permitió identificar investigaciones relevantes publicadas entre 2014 y 2020.

Los resultados muestran coincidencias entre distintos autores sobre la importancia de habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas en la productividad laboral, sobre todo en pequeñas y medianas empresas. También se advierte que la formación de estas competencias suele iniciarse en la familia o en la escuela, pero requiere fortalecerse dentro del entorno laboral para generar ventajas competitivas sostenibles. La revisión detectó limitaciones derivadas de la escasez de estudios recientes en México y de la dificultad para medir de forma estandarizada las habilidades blandas. El fortalecimiento de las competencias transversales se plantea como una vía

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, katguerra@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-8264-5213>

<sup>2</sup> Universidad de Xalapa, México, [andrea.mayorga2908@gmail.com](mailto:andrea.mayorga2908@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-7998-437X>

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, tamorales@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-8121-0031>

<sup>4</sup> Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones en Contaduría, México, abaizabal@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0001-9704-1068>

efectiva para potenciar el desempeño individual, la eficiencia organizacional y la capacidad de innovación en las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del capital humano; Competencias transversales; Habilidades blandas; PYMES.

### **ABSTRACT**

This article presents a descriptive and documentary review aimed at demonstrating that technical competences alone are not enough to drive human capital development within organizations. A systematic search of both review and empirical studies was conducted, focusing on transversal or soft skills, their relevance, definitions, models, and recent contributions. The methodological process followed the stages proposed by Petersen, Vakkalanka, and Kuzniarz (2015): defining research questions, conducting the literature search, selecting studies, classifying articles, and analyzing the information. The review was carried out using scientific databases such as EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo, and Redalyc, which provided a set of relevant studies published between 2014 and 2020.

Findings highlight a consistent agreement among authors regarding the value of communication, leadership, teamwork, and problem-solving as key elements for improving performance and productivity, particularly within small and medium-sized enterprises. The review also points out that the development of these skills often begins in family or educational settings but must be strengthened in the workplace to create sustainable competitive advantages. A shortage of recent studies in the Mexican context and the difficulty of standardizing the evaluation of soft skills were identified as main limitations. Strengthening transversal competences emerge as an effective path to enhance individual performance, organizational efficiency, and innovation capacity in contemporary enterprises.

**KEYWORDS:** Human Capital Management; Transversal Competencies; Soft Skills; SMEs.

## I. INTRODUCCIÓN

Al visualizar la evolución del recurso humano a través de los años, es notable cómo pasó de ser un elemento más a un recurso de gran importancia. En sus inicios, no existía un departamento destinado a su gestión; posteriormente se integró el área, denominada en ese momento administración de personal, enfocada principalmente en nóminas o gestiones como contratación y finiquitos. Actualmente se le conoce con distintos nombres, administración de recursos humanos, gestión de recursos humanos o gestión del talento humano, destacando la aportación del trabajador y la inclusión de mayores beneficios a su favor. La dinámica actual exige estrategias innovadoras, sobre todo en las pymes. Fortalecer al capital humano con competencias transversales aporta valor, mejora el desempeño laboral y fomenta el crecimiento personal, preparando a las personas para enfrentar los retos del mercado.

A pesar de encontrarnos en una era digital, el recurso humano sigue siendo una especie social; por lo tanto, cuando un trabajador no cuenta con competencias transversales, su desempeño se ve limitado. En ese sentido, una opción para los stakeholders o directivos de las empresas es crear entornos que faciliten el aprendizaje de dichas competencias. Aunque suelen considerarse innatas, es posible enseñarlas y aprenderlas.

El principal objetivo de este artículo es realizar una revisión de diferentes investigaciones, tanto documentales como empíricas, que muestran la importancia del desarrollo del capital humano a través de competencias transversales, así como aportaciones recientes sobre la visualización actual de dichas habilidades. Se busca responder a cuestionamientos como: ¿resultan necesarias las competencias transversales en el capital humano?, ¿qué aportación brindan dichas competencias?, ¿cuáles son las más destacables o consideradas indispensables para el capital humano? y ¿qué modelos existen sobre las competencias transversales en la gestión del capital humano?

El contenido del artículo se organiza en cuatro apartados principales. En el marco referencial se presenta la revisión teórica y contextual sobre el desarrollo del capital humano y las competencias transversales. Posteriormente, en la metodología, se describe el proceso de revisión documental y los criterios utilizados para la selección de artículos. En el apartado de

resultados y discusión, se analizan los hallazgos más relevantes de las investigaciones revisadas y su relación con la gestión del talento humano. Finalmente, en las conclusiones, se sintetizan las principales aportaciones y reflexiones derivadas del estudio.

## II. MARCO REFERENCIAL

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (pymes), no invierten en estrategias para el desarrollo del capital humano, esto puede deberse a la parte monetaria porque se puede considerar que en lugar de que sea una inversión, es un gasto, sin tomar en cuenta la importancia del valor competitivo que el capital humano brinda a la empresa, pues al final son ellos los que trabajan para el logro de los objetivos a través de sus habilidades, destrezas, opiniones.

Mendoza y Hernández (2008), mencionan que es muy frecuente que, en las pymes, no exista un departamento de Recursos Humanos (RRHH) o área que gestione y a veces si existe, llega a ser solo para la administración de la nómina, sin embargo, recalcan que esto no justifica el hecho de que se descuiden las buenas prácticas en dicha área y destacan que al final el éxito de la empresa depende de este recurso invaluable.

En muchas pymes, la capacitación se limita a aspectos técnicos, dejando de lado la innovación y la mejora continua. Sin embargo, este recurso podría enfocarse también en el desarrollo de competencias transversales o soft skills.

De acuerdo con Salamanca (2009), define que las habilidades blandas “son un conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, las que van desde el dominio de idiomas, el liderazgo y el trabajo en grupo” (p.65), dichas habilidades son orientadas más hacia el comportamiento humano que van relacionadas con la parte social y comunicación asertiva en el trabajo, por lo que se pueden considerar como un gran complemento de las habilidades duras.

Un estudio de la Universidad de Harvard (citado por Arroyo,2018), demuestra que alrededor de un 85% del éxito en el ámbito profesional está relacionado con las habilidades blandas, a las cuales no se les da la relevancia y dedicación para la formación, esto hablando de grandes

empresas, ahora, si se observa en las pymes, se aprecia que aún les falta mucho por crecer, aunque sin duda con estrategias como la formación de dichas competencias pueden avanzar significativamente.

Este caso es enfocado al trabajador administrativo, en el que usualmente se centran en las capacitaciones de competencias duras como manejo de algún software, conocimiento específico, uso de computadora, etc., en lugar de centrarse en competencias blandas como, por ejemplo, autonomía, manejo del estrés, gestión de tiempo, innovación, entre otras, que sin duda ayudarían a su desarrollo y eficiencia.

Al hablar de habilidades blandas o competencias transversales, se acerca al contexto de las habilidades interpersonales que van relacionadas con las actitudes, así como también del rasgo personal, lo que las hace muy valiosas. De acuerdo con Roble (2012), los indicadores que más destacan en estas competencias son: Flexibilidad, Comunicación asertiva, Responsabilidad, Integridad, Trabajo en equipo y Actitud positiva; Por lo tanto, pueden considerarse más generales, a diferencia de las habilidades duras que tienen mayor relación con la parte de las tareas dependiendo el puesto.

Por su naturaleza, estas competencias se vinculan estrechamente con la psicología y el desarrollo humano. Desde el nacimiento, la persona posee ciertas competencias básicas que, a lo largo de su crecimiento, se van adquiriendo o fortaleciendo; por ejemplo, un ser humano sin discapacidad nace con la capacidad de hablar; sin embargo, es a través del desarrollo que puede convertir esa habilidad en una competencia más compleja, como la comunicación asertiva. Es por esto por lo que el desarrollo de las habilidades blandas se relaciona con la inteligencia emocional, puesto que dentro de esto se involucra el automanejo de las emociones propias.

Por otra parte, aunque está alineada hacia la psicología, también lo está en la administración al hablar de la gestión del capital humano, que ha progresado sumamente en el desarrollo de este recurso tan valioso que son los trabajadores; si se ve desde los inicios de la teoría de la administración. Si se retoma el origen de la teoría de la administración, es posible identificar los distintos enfoques que, desde sus primeras aportaciones, se relacionan con el desarrollo

de competencias transversales. Un ejemplo de ello es el enfoque clásico, que, aunque representa el inicio de dicha teoría, ofrece contribuciones relevantes como la creación de una estructura organizacional, la búsqueda de mayor eficiencia en la empresa y la mejora del rendimiento del recurso humano; todo ello refuerza la idea de que este recurso es uno de los más valiosos. Además, el establecimiento de tareas especializadas permite el desarrollo de competencias técnicas o duras, mientras que la selección racional del personal abre la puerta al reconocimiento y fortalecimiento de otro tipo de competencias.

Por otra parte, también se puede involucrar hacia la teoría neoclásica, que da un salto hacia los objetivos y los resultados que busca la organización, los tipos de organización lineal y funcional, la jerarquía, así como una amplitud del mando por medio de subordinados. Dentro de este enfoque, se fue observando un avance sobre el recurso humano, que, aunque fue en sí una mejora del enfoque clásico, dio un salto hacia una teoría más flexible.

Sin embargo, en dichas teorías de la administración aun no existía un apego tan fuerte hacia la parte del capital humano, hasta que inicio la teoría de las relaciones humanas, donde se desarrolló a través de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, lo cual deja a un lado la parte mecánica de la teoría clásica.

Mary Parker Follet (1868-1933), es la pionera de esta teoría al realizar un enfoque de la administración hacia el comportamiento humano, sin embargo, el Elton Mayo (1880-1949), quien trabaja sobre esta teoría, como menciona Sandoval (2015), acerca de que por medio de las investigaciones de Mayo se “demuestra la relación existente entre los factores psicosociales y la productividad en el trabajo” (p.36).

Este enfoque se centra en dos vertientes básicas, las cuales fueron el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador por este mismo, así como la adaptación del trabajo al trabajador (Medina & Avila, 2002).

Dentro de la teoría de las relaciones humanas se incorporaron conceptos que no habían sido considerados en la teoría clásica ni en la neoclásica, tales como la motivación, la comunicación, el liderazgo, la organización informal y la dinámica de grupos; estos elementos se relacionan con los indicadores de Roble (2012) respecto a las competencias

blandas. Aunque representó solo un inicio en el estudio de la conducta humana y de las competencias, esta teoría fue fundamental para la gestión del recurso humano, ya que abrió el camino a nuevas corrientes que reconocieron el papel central del trabajador, dejando atrás la visión meramente mecánica de la administración.

Después de estos existieron diferentes teorías que ya fueron mucho más apegadas al aspecto del recurso humano, como la teoría del comportamiento organizacional, teoría de la calidad total, teoría Z, centrada en el trabajo en equipo (considerada una habilidad blanda), la teoría de las organizaciones como sistemas sociales y, sobre todo, la nueva teoría de las relaciones humanas, en donde se incorporaron los aspectos de la estimulación y el desarrollo del capital humano.

Las habilidades blandas se vinculan con la dimensión social y psicológica de la administración; sin embargo, aún hoy muchas empresas las descuidan, pese a los beneficios que generan tanto para el trabajador como para la organización.

### III. METODOLOGIA

La importancia de este artículo radica en analizar las investigaciones relacionadas con las competencias transversales o habilidades blandas, especialmente aquellas enfocadas en el recurso humano. Por esta razón, se desarrolla una revisión de tipo descriptivo que, de acuerdo con Merino (2013), “proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución” (p. 90).

Con base en lo anterior, es un estudio documental de enfoque exploratorio y descriptivo, donde se realiza la recolección de información relacionada con las habilidades blandas a fin de conocer su importancia. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura de artículos de revisión bibliográfica y de investigación, enfocadas al objetivo de este artículo.

Se realizó un análisis de contenido controlado, buscando dividir los textos en segmentos de análisis para tener una mayor comprensión de estos, utilizando como apoyo de búsqueda las etapas propuestas por Petersen, Vakkalanka, & Kuzniarz, (2015) *study selection, analysis and presentation of data*, etc., que está centrado en cinco etapas: definir preguntas de

investigación, realizar la búsqueda literaria, seleccionar estudios, clasificar artículos, y extraer y realizar la agregación de datos.

El procedimiento seguido consistió en definir el objetivo de la investigación, establecer las palabras clave de búsqueda y localizar artículos científicos en bases de datos académicas. Posteriormente, se seleccionaron aquellos indexados, se revisó la literatura y se analizaron los artículos considerando resultados, metodologías y discusiones. Finalmente, se interpretaron los hallazgos y se discutió la información obtenida.

Se estableció como palabras clave de búsqueda: habilidades blandas, competencias transversales, desarrollo humano y habilidades blandas, soft skills y se buscó en bases de datos científicas como EBSCO, Scopus, Latindex, Scielo, y Redalyc, esto por el fácil acceso y dominio a cada uno de ellos, dando como resultado la siguiente relación de acuerdo con las palabras claves:

**Tabla 1**

*Relación palabras claves artículo encontrados con bases de datos científicas.*

<b>Palabras clave</b>	<b>EBSCO</b>	<b>Scopus</b>	<b>Latindex</b>	<b>Scielo</b>	<b>Redalyc</b>
<b>Competencias transversales</b>	0	43	0	63	24
<b>Habilidades Blandas</b>	0	0	1	0	36
<b>Soft Skills</b>	10	Más de 100 resultados	0	0	36
<b>Desarrollo humano y habilidades blandas</b>	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2024), tomada de las bases de datos EBSCO, Scopus, Latindex Scielo y Redalyc.

Como se muestra en la Tabla 1, el cruce entre los criterios de habilidades blandas y desarrollo humano no arrojó resultados. Asimismo, se identificó un mayor número de artículos en idioma inglés, lo cual se explica porque en otros países ya se realizan investigaciones sobre las habilidades blandas.

El primer análisis y criterio de exclusión consistió en descartar los artículos con una antigüedad mayor a cinco años, lo que redujo la búsqueda a aproximadamente 109

documentos. Posteriormente, y con base en el criterio del investigador, se revisaron los títulos para identificar el contenido general de cada uno. De esa revisión resultó un total de 34 artículos, cuyos títulos se consideraron relacionados con el objetivo de esta revisión.

Después se revisó el resumen de cada artículo para identificar su contenido y alcance, quedando un total de 18. Posteriormente, se analizó parte de la información correspondiente a las conclusiones o, cuando fue pertinente, a la metodología y los resultados. De esta revisión se seleccionaron cinco artículos que se consideraron más apegados a la finalidad del estudio. Además, por criterio y por su relevancia en relación con el objetivo planteado, se decidió incluir un artículo adicional publicado en 2014, dichos artículos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Artículos seleccionados*

<b>Títulos</b>	<b>Autores</b>	<b>Año de publicación</b>
Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales	Hinojo, L., Francisco, J., Aznar I. & Romero, J. M.	2020
Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador	Espinoza M.A & Gallegos D. P.	2020
Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento	Juan Javier Sarell	2019
Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic	Baquero Galvis, Dana Ibed, & Cárdenas García, Santiago Felipe	2019
Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano	Maya M. D. & Serrano B.	2016
Competencias transversales: una herramienta fundamental para un excelente desempeño en el puesto de trabajo	Méndez M.	2014

Fuente: Elaboración propia (2024).

Finalmente, con estos artículos seleccionados a través del proceso descriptivo, se concretó el realizar el análisis de cada uno para retomar la información relevante con el apego a las habilidades blandas, que aportarán sin duda a la problemática.

#### IV. DISCUSIONES

Diversos autores resaltan la importancia de las habilidades directivas desde ámbitos como el empresarial y el universitario, orientándolas a estrategias de gestión del capital humano. Esto se evidencia en el análisis de los artículos seleccionados mediante un mapeo sistemático.

El artículo “Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador” (Espinoza y Gallegos, 2020), aunque pertenece a otro país, aporta significativamente a la problemática analizada. Su objetivo es conocer la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral desde la perspectiva de los estudiantes, mediante un estudio descriptivo, transversal, no experimental y cuantitativo, aplicado a 217 alumnos voluntarios. Sus principales hallazgos se centran en el conocimiento preciso de las habilidades blandas; sin embargo, se observa que las desarrollan principalmente en el hogar, señalando la necesidad de fortalecerlas en el trabajo. Entre las más valoradas destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. No obstante, el 36.4%, es decir, menos de la mitad, afirma que en las entrevistas laborales estas habilidades no son solicitadas.

Aunque los alumnos reconocen la importancia de las habilidades blandas, en el ámbito laboral las empresas priorizan las competencias técnicas. En algunos casos consideran una o dos habilidades blandas, pero el desarrollo de personal sigue centrado principalmente en aspectos técnicos y mecánicos.

Por otra parte, el artículo “Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic” (Baquero y Cárdenas, 2019) aborda el desarrollo de las habilidades transversales en el ámbito docente. Aunque esta problemática se enfoca en los estudiantes, el estudio resulta relevante porque analiza dichas habilidades mediante una herramienta tecnológica ya implementada, llamada Habilitic. Esta plataforma facilita el diagnóstico del perfil pedagógico y permite identificar áreas de mejora. Entre los principales hallazgos se señala que algunos profesionales no licenciados presentan dificultad para desarrollar habilidades interpersonales. Finalmente, el modelo tecnológico ofrece sugerencias para fortalecer el desarrollo del personal docente en las habilidades transversales.

En el ámbito empresarial, el artículo “Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales” (Hinojo, Aznar y Romero, 2020) se centra en establecer un decálogo de competencias transversales orientado a mejorar la eficiencia del capital humano dentro de las organizaciones. Para ello, los autores realizaron una investigación cualitativa mediante el método Delphi, en la que se seleccionaron 15 expertos a través de una búsqueda rigurosa en internet y redes sociales profesionales como LinkedIn. Se trató de un muestreo intencional en el que se aplicó un cuestionario en línea. Los principales hallazgos identificaron diversas competencias agrupadas en cuatro dimensiones: intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas y gerencial. Entre ellas, destacaron la orientación a resultados y la planificación y organización, consideradas esenciales para la productividad empresarial.

Los artículos analizados representan un primer avance importante en la comprensión de las competencias transversales. Algunos lo hacen desde la incorporación de herramientas tecnológicas, mientras que otros adoptan enfoques empíricos apoyados en la participación de expertos. En ambos casos, las investigaciones ofrecen instrumentos útiles para identificar y diagnosticar las habilidades blandas en el ámbito organizacional, aportando herramientas aplicables especialmente a las pequeñas y medianas empresas.

En la administración del capital humano, resulta fundamental fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación, ya que ambas contribuyen directamente a la eficiencia de los trabajadores y al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, el artículo “Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento” (Sarell, 2019) plantea una revisión de tipo documental, exploratoria y constructiva, por lo que se considera una investigación cualitativa. El estudio aplica un enfoque mixto que combina el análisis de la experiencia de expertos con la revisión de artículos de revistas especializadas, trabajos de grado, tesis doctorales y textos académicos. Además, el autor incorpora su propia interpretación teórica y contextual. La investigación se desarrolló en tres fases (exploratoria, descriptiva y explicativa) y concluye con la propuesta de un modelo de competencias suaves (habilidades blandas) orientado a fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación de los colaboradores.

En dicho modelo se establecen las competencias bajo dos enfoques: el interno, asociado con la personalidad, y el externo, relacionado con las habilidades técnicas. Se plantea que un gerente debe presentar habilidades como la resolución de problemas, la organización del trabajo, la iniciativa, la innovación, el trabajo en equipo, la resistencia a la presión y la interpretación del ambiente.

Aunque cada empresa, sea grande, mediana o pequeña, presenta sus propias características, varios autores coinciden en la identificación de ciertas competencias comunes. Tanto Sarell (2019) como Hinojo, Aznar y Romero (2020) destacan la organización como una habilidad esencial, mientras que Espinoza y Gallegos (2020) resaltan la resolución de problemas y el trabajo en equipo. En conjunto, estos estudios apuntan a un grupo de competencias que pueden considerarse un estándar, al coincidir en los aspectos más valorados para el desarrollo del capital humano. Dichos resultados provienen de diferentes perspectivas, como la estudiantil, la docente y la empresarial, lo que permite observar cómo las habilidades blandas se gestan desde la formación académica, se consolidan en la práctica profesional y deberían seguir fortaleciéndose en el entorno laboral.

En el artículo “Competencias transversales: una herramienta fundamental para un excelente desempeño en el puesto de trabajo” (Méndez, 2014), se recalca que, aunque existen las competencias técnicas, para que el trabajador pueda desarrollarse en la organización o empresa debe reforzar las competencias socio-personales. Dicho artículo constituye una investigación empírica, ya que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, lo que conlleva a la solución del problema.

En este estudio se desarrolla una investigación de enfoque cualitativo, en la que se realiza una comparación y análisis con colaboradores de una empresa transportista que reúnen una serie de competencias transversales. El propósito es proponer conceptos relacionados y plantear una reestructuración en los procesos de selección de personal bajo este esquema, es decir, un modelo aplicable a dicho contexto.

En este sentido, el artículo detalla la investigación que conlleva a la propuesta e implementación de un modelo de selección de personal basado en competencias transversales, concluyendo que, actualmente, debido a las nuevas generaciones y a los

avances en la gestión del capital humano, la alta gerencia debe implementar estrategias como dicho modelo, el cual permitirá seleccionar personal idóneo.

Sin duda, las habilidades blandas están presentes en distintas etapas de la vida, comenzando en la educación, donde deberían adquirirse formalmente; sin embargo, como señalan Espinoza y Gallegos (2020), con frecuencia se desarrollan primero en el entorno familiar. Más adelante, en la inserción al mercado laboral, estas competencias se convierten en un criterio clave durante los procesos de reclutamiento y selección, lo que marca un punto de partida importante; no obstante, resulta aún más relevante que las empresas mantengan un compromiso constante con el desarrollo tanto de competencias duras como de competencias transversales, ya que ello repercute directamente en la productividad y eficiencia del trabajador. Por ejemplo, un contador puede dominar la elaboración de estados financieros (competencia dura o técnica), pero también necesita aplicar la resolución de problemas, que complementa y potencia su desempeño.

Finalmente, en el documento *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano* (Tito y Serrano, 2016), donde a través de una nutrida exposición de diferentes investigaciones, seleccionadas a criterio del investigador, en las que se analizan las *soft skills* (habilidades blandas), con la finalidad de demostrar lo importantes que es desarrollarlas y que ya no es suficiente con los conocimientos y habilidades técnicas; los principales hallazgos o análisis de este artículo son que las *soft skills* son una ventaja que diferencia al competir en el mercado y que deberían ser desarrolladas desde la universidad, pero reforzar en la empresa, los autores lo analizan como una visión no muy lejana.

Estos autores destacan que el desarrollo de las habilidades blandas debe iniciarse con modificaciones en los contenidos educativos, de modo que estos atributos puedan ser reconocidos y valorados por las empresas. A partir de este análisis, se comprende que una de las razones por las cuales muchas organizaciones no perciben la relevancia de dichas habilidades es que el ámbito educativo sigue centrado principalmente en la enseñanza de competencias técnicas, lo que influye y se refleja posteriormente en los procesos de ingreso al mundo laboral.

Algo muy importante que mencionan Tito y Serrano (2016) es que las competencias transversales no son tan fáciles de evaluar, a diferencia de las competencias duras, las cuales se miden de forma cuantitativa y permiten observar su impacto. Esto representa un punto importante a considerar para la implementación de un modelo. Los autores finalmente expresan que, para lograrlo, se requerirían pruebas estandarizadas y el diseño de criterios de referencia.

Por lo tanto, esta investigación ofrece una visión profunda de los aspectos relevantes que deben considerarse para que empresas, como las pymes, puedan contar con un modelo de desarrollo de competencias transversales.

Todos estos artículos analizados aportan a la problemática planteada, al permitir visualizar el impacto de las habilidades blandas en las empresas, las cuales resultan fundamentales para el desempeño de los colaboradores. Aunque se presentan diferentes perspectivas, como en el caso del artículo de Baquero y Cárdenas (2019), que se centra en el ámbito docente, este trabajo, al constituir un diagnóstico de dichas habilidades, sirve como guía para saber cómo identificarlas y facilitar así la creación de un modelo.

También se observa cómo las habilidades blandas se involucran en otros procesos, como el de reclutamiento, que resulta una parte importante, pues en él se capta al recurso humano. Sin embargo, es aún más relevante desarrollar dichas habilidades, ya que, al ser de carácter interpersonal, requieren un trabajo constante sin dejar de lado las competencias técnicas que mencionan Tito y Serrano (2016) en su artículo. Estas habilidades (*hard skills*) son las más fomentadas, pero para que el trabajador sea verdaderamente eficiente, deben desarrollarse también las habilidades blandas.

Si se observa desde el enfoque de las teorías de la administración, sin duda es notable que, a pesar de los años y del gran avance alcanzado desde la teoría clásica hasta la actualidad, donde se han incorporado más enfoques como las teorías de las relaciones humanas, del comportamiento, del desarrollo organizacional, estructuralista, entre otras, aún existen puntos ciegos en las empresas, sobre todo en las mexicanas, que deben seguir trabajándose, como es el caso del desarrollo de las habilidades blandas.

En virtud de lo expuesto, puede observarse que en muchas empresas aún persiste una tendencia a centrar el desarrollo del personal en el ámbito técnico, lo que refleja una visión mecánica del trabajador, similar a la planteada en la teoría clásica y neoclásica; dichos enfoques priorizan la estructura organizacional y la división de tareas según el puesto, así como la capacitación enfocada en estos aspectos. Como consecuencia, todavía existen organizaciones que dejan de lado los avances propuestos por teorías de corte más humanista, las cuales impulsan el desarrollo de habilidades vinculadas a la personalidad. Estas competencias generan beneficios tanto para los colaboradores (al fortalecer su motivación y satisfacción) como para la empresa, al mejorar su eficiencia y rendimiento.

## V. CONCLUSIONES

Existen diferentes tipos de competencias que pueden agruparse en dos grandes categorías. Por un lado, se encuentran las competencias duras, técnicas o *hard skills*, asociadas con las actividades mecánicas propias del puesto; estas son las más valoradas en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, pues, al estar directamente relacionadas con las tareas asignadas, suelen considerarse un indicador inmediato de eficiencia en el trabajador.

Por otro lado, están las competencias transversales, también llamadas blandas o *soft skills*, vinculadas con el comportamiento, las emociones y las actitudes. Al ser más subjetivas y difíciles de evaluar, como señalan Tito y Serrano (2016), muchas empresas, sobre todo las pequeñas y medianas mexicanas que carecen de un área formal de gestión del capital humano, suelen relegar su desarrollo. No obstante, diversos estudios demuestran que más de la mitad del éxito profesional depende de estas competencias, aunque más del 30% de los encuestados afirma que ni siquiera son tomadas en cuenta durante las entrevistas de trabajo. Además, la revisión de la literatura muestra que, en la mayoría de los casos, dichas competencias se desarrollan en el hogar más que en la escuela o en la empresa.

Los autores coinciden en que las habilidades blandas más esenciales son la innovación, la resolución de problemas, la gestión del cambio, el trabajo en equipo y la organización, todas ellas especialmente relevantes para perfiles administrativos. De este modo, aunque las competencias técnicas son necesarias para el desempeño de las tareas, no garantizan por sí solas un rendimiento adecuado. Se requiere complementarlas con las competencias

transversales. Por ejemplo, un desarrollador web puede tener la capacidad técnica para programar, pero si no cuenta con la competencia de innovación, difícilmente aportará nuevas ideas que favorezcan el crecimiento de la empresa. Desarrollar estas habilidades convierte al recurso humano en una verdadera ventaja competitiva.

Asimismo, el impulso de competencias transversales aporta un valor agregado al capital humano, permitiendo que los trabajadores se adapten mejor a un mercado laboral en constante transformación. En este sentido, la verdadera ventaja competitiva de las pymes mexicanas radica en su personal administrativo, que constituye la base de la organización. Contar con colaboradores motivados y satisfechos no solo mejora el ambiente laboral, sino que incrementa la productividad, impulsa el crecimiento y reduce costos al evitar gastos externos innecesarios. Un ejemplo es el de un administrativo que, gracias a la competencia de resolución de problemas, puede optimizar procesos internos y agilizar su trabajo.

Finalmente, aunque hoy el capital humano ocupa un lugar más relevante en las organizaciones, todavía hay aspectos por fortalecer. Retomando las teorías de la administración que vinculan el comportamiento y la dimensión emocional del trabajador, se observa que cada colaborador representa un valor único para la empresa. Por ello, las organizaciones en crecimiento deben reforzar estrategias como las planteadas en esta revisión, a fin de consolidar la gestión del capital humano desde una perspectiva integral.

## VI. REFERENCIAS

- Arroyo. (21 de septiembre de 2018). Harvard Business. Recuperado de <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandasprofesionales/>
- Baquero, D. I. & Cárdenas, S. F. (2019). Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilidadic. *Conrado*, 15(70), 421-428. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500421&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500421&lng=es&tlng=es).
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. P. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Hinojo, F. J., Aznar, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. Epub May 28, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>

- Medina, A., & Avila, A. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. *REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA*, 9, 262–272. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cubana-de-psicologia/articulo/evolucion-de-la-teoria-administrativa-una-vision-desde-la-psicologia-organizacional>
- Merino, J. (2013). *Revisiones bibliográficas: conceptos, tipos y utilidad*. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 24(1), 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0716-8640\(13\)70138-5](https://doi.org/10.1016/S0716-8640(13)70138-5)
- Méndez, M. (2014). *COMPETENCIAS TRANSVERSALES: UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UN EXCELENTE DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10794/MendezAlvaradoM%20arisol2014.pdf?sequence=1>
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum empresarial*, 13(2), 23–43.
- Petersen, K., Vakkalanka, S., & Kuzniarz, L. (2015). Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. *Information and Software Technology*, 64, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>
- Roble, M. (2012). Executive Perceptions of the top 10 soft skills needed in today's work place. *Bussiness Communication Quarterly*, 435-465
- Salamanca, Juan. (01 de junio de 2009). La importancia de las habilidades blandas. Recuperado de EDUCAMERICA: [http://www.oticalianza.cl/img\\_noticias/docu4e8c7173e6cea\\_05102011\\_1102am.pdf](http://www.oticalianza.cl/img_noticias/docu4e8c7173e6cea_05102011_1102am.pdf)
- Sandoval, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación en la gestión*, 29–38. [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sarell, J. J. (2019). Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento. *SUMA DE NEGOCIOS*, 10(21), 1–8. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N21.A1>
- Tito, M. D., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>