

## Habilidades blandas y prácticas digitales laborales en los sectores empresarial y educativo

Soft skills and digital practices in the business and education sectors

Habilidades socioemocionais (soft skills) e práticas digitais de trabalho nos setores empresarial e educacional

Wilson Manuel Sandoval Aguilar; Fiorella Adelaida Castro Castro; Jorge Manuel Cueva Estrada

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. ORCID: 0009-0007-0594-0877. E-mail: wsandovala@ups.edu.ec, Guayaquil – Ecuador

Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. ORCID: 0009-0006-4553-6417. E-mail: fcastroc5@ups.edu.ec, Guayaquil – Ecuador

Máster en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Docente, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. ORCID: 0000-0002-3055-1060. E-mail: jcueva@ups.edu.ec, Guayaquil – Ecuador.

**Recibido:** 9 de septiembre de 2025

**Aceptado:** 4 de noviembre de 2025

**DOI:** <https://doi.org/10.22267/rtend.262701.287>

**Cómo citar este artículo:** Sandoval, W., Castro, F. y Cueva, J. (2026). Habilidades blandas y prácticas digitales laborales en los sectores empresarial y educativo. *Tendencias*, 27(1), 77-96. <https://doi.org/10.22267/rtend.262701.287>

### Resumen

**Introducción:** Las habilidades blandas, de relevancia comprobada en la empresa, adquieren un papel renovado en los actuales contextos de digitalización, donde su aplicación resulta necesaria. **Objetivo:** Describir los niveles de habilidades blandas y prácticas digitales percibidas por trabajadores de los sectores empresarial y educativo en el contexto de la economía digital ecuatoriana. **Metodología:** Enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo. La muestra incluyó a 845 personas de la población económicamente activa, seleccionadas por conveniencia, 305 del sector educativo y 540 del empresarial. Se utilizó un cuestionario con 27 ítems tipo Likert para analizar las variables. Se empleó el software IBM SPSS, recurriendo a frecuencias, porcentajes y diagramas de caja. **Resultado:** Se destaca que más del 78% de los encuestados reportó altos niveles en habilidades como comunicación, liderazgo y adaptabilidad. Además, cerca del 83% mostró fortalezas en el trabajo en equipo y la empatía. En cuanto al uso de herramientas digitales, se observaron altos niveles en la percepción de utilidad y propósito del uso. **Discusión:** La relación equilibrada entre habilidades blandas y prácticas digitales evidencia que los trabajadores de ambos sectores se están adaptando de manera sostenida a la economía digital, lo que exige fortalecer la formación que integre ambas dimensiones. **Conclusiones:** El desarrollo de la economía digital en Ecuador depende del fortalecimiento de habilidades blandas, también de la incorporación de tecnologías; interacción que mejora la empleabilidad, la productividad y la sostenibilidad.

**Palabras clave:** competencias socioemocionales; competencia digital; prácticas digitales; economía digital; administración de empresas.

**JEL:** I21; J24; L86; M53; O33.

## Abstract

**Introduction:** Soft skills, proven to be relevant in business, acquire a renewed role in contemporary contexts of digitalization, where their application becomes necessary. **Objective:** To describe the perceived levels of soft skills and digital practices among workers in the business and educational sectors within the context of the digital Ecuadorian economy. **Methodology:** A quantitative approach, with a non-experimental, descriptive design. The sample includes 845 individuals from the economically active population, selected through convenience sampling: 305 from the educational sector, and 540 from the business sector. A Likert-type questionnaire with 27 items was used to analyze the variables. IBM SPSS software was employed, using frequencies, percentages, and box plots for analysis. **Results:** It was highlighted that more than 78% of the respondents reported high levels in skills such as communication, leadership, and adaptability. Additionally, nearly 83% demonstrated strengths in teamwork and empathy. Regarding the use of digital tools, higher levels were observed in perceptions of utility, and usage purpose. **Discussion:** A balanced relationship between soft skills and digital practices shows that workers from both sectors are sustainably adapting to the digital economy, which requires strengthening training that integrates both dimensions. **Conclusions:** The development of the digital economy in Ecuador depends on the strengthening of soft skills, and the implementation of technology; an interaction that improves employability, productivity, and sustainability

**Keywords:** socio-emotional skills; digital competency; digital practices; digital economy; enterprise administration.

**JEL:** I21; J24; L86; M53; O33.

## Resumo

**Introdução:** As competências sociais, de relevância comprovada nas empresas, assumem um papel renovado nos atuais contextos de digitalização, onde a sua aplicação é necessária. **Objetivo:** Descrever os níveis de competências sociais e práticas digitais percebidos pelos trabalhadores dos setores empresarial e educativo no contexto da economia digital equatoriana. **Metodologia:** Abordagem quantitativa, com desenho não experimental, transversal e descritivo. A amostra incluiu 845 pessoas da população economicamente ativa, selecionadas por conveniência, 305 do setor educacional e 540 do empresarial. Utilizou-se um questionário com 27 itens do tipo Likert para analisar as variáveis. Foi utilizado o software IBM SPSS, recorrendo a frequências, percentagens e diagramas de caixa. **Resultado:** Destaca-se que mais de 78% dos inquiridos relataram níveis elevados em competências como

comunicação, liderança e adaptabilidade. Além disso, cerca de 83% mostraram pontos fortes no trabalho em equipa e na empatia. Quanto ao uso de ferramentas digitais, observaram-se altos níveis na percepção de utilidade e propósito do uso. **Discussão:** A relação equilibrada entre competências sociais e práticas digitais evidencia que os trabalhadores de ambos os setores estão a adaptar-se de forma sustentada à economia digital, o que exige o reforço da formação que integra ambas as dimensões. **Conclusões:** O desenvolvimento da economia digital no Equador depende do reforço das competências sociais, bem como da incorporação de tecnologias; interação que melhora a empregabilidade, a produtividade e a sustentabilidade.

**Palavras-chave:** competências socioemocionais; competência digital; práticas digitais; economia digital; administração de empresas.

**JEL:** I21; J24; L86; M53; O33.

---

## Introducción

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han incursionado en todas las acciones inherentes a la actual sociedad, transformando las actividades cotidianas como la forma de comunicación, diversión e incluso los entornos laborales, dando paso al desarrollo de una economía digitalizada, la cual sustenta sus transacciones en el uso de herramientas tecnológicas (Cueva y Sánchez, 2025; Espina et al., 2025). La incursión tecnológica ha obligado, también, a las organizaciones a desarrollar capacidades enfocadas en la innovación sostenible, donde la integración de tecnologías y las alianzas estratégicas se posicionan como factores para mantener la competitividad empresarial (Pérez, 2025). En esta dinámica, la inteligencia artificial se ha incorporado progresivamente como un eje inherente para la optimización de los procesos empresariales (López et al., 2024).

Desde el escenario anterior, se reconoce la importancia que estos elementos tecnológicos han adquirido en el contexto empresarial, dado que se relacionan con mayores indicadores de eficiencia operativa e incluso con aumentos en la productividad de los colaboradores (Díaz et al., 2025; Puentes et al., 2024; Ruiz et al., 2024). Sin embargo, es obligatorio advertir que también exigen de las personas mayores competencias técnicas que aseguren una gestión adecuada en los entornos laborales emergentes. Dicho en otras palabras, la organización debe iniciar un cultivo y preservación de su capital intelectual, como elemento

estratégico de gestión (Restrepo et al., 2024; Valbuena y Pico, 2024).

Asimismo, varios estudios han evidenciado que las habilidades blandas como las actitudes positivas, la amabilidad, la capacidad de trabajar en equipo, la automotivación, la resiliencia y la correcta forma de comunicación, al igual que otros rasgos de personalidad que determinan las relaciones entre personas, ejercen una influencia directa en la gestión, el desempeño y la eficiencia empresarial (Cimatti, 2016; Frolli et al., 2022), lo que ha llevado a considerarlas en calidad de factor estratégico dentro de la gestión organizacional, dado que estas habilidades complementan las técnicas, promueven la integración de equipos multidisciplinarios y permiten la adaptación a las demandas de un mercado laboral de cambios constantes (Intriago et al., 2025; Ventura et al., 2024).

La transición hacia una economía digitalizada no se explica exclusivamente por la incorporación de medios tecnológicos a los procesos empresariales. En esta relación, se ve involucrado directamente el ser humano en la figura del colaborador, quien debe poseer las competencias necesarias para interactuar y adaptarse a este constante cambio relacionado con el uso de tecnologías digitales. Entonces, resulta necesario dar seguimiento empírico a cómo se comporta esta dinámica (habilidades blandas – prácticas digitales) en diferentes escenarios de trabajo. A partir de lo anterior, la actual investigación se guía por la siguiente pregunta: En el contexto de la economía digital ecuatoriana, ¿cuál es el nivel de habilidades blandas y de prácticas digitales laborales que perciben los trabajadores de los sectores empresarial y educativo?

### **Habilidades blandas en las organizaciones**

Es importante destacar que las empresas son, ante todo, organizaciones conformadas por personas, donde la interacción y comunicación entre los colaboradores se posicionan como elementos básicos para su funcionamiento. Del mismo modo, las actitudes que adopta el personal frente a situaciones críticas representan un elemento destacado dentro de este ecosistema empresarial. En este contexto, la capacidad de resiliencia se constituye como un factor diferenciador para la empresa, sobre todo en escenarios de cambios continuos. En consecuencia, relaciones interpersonales robustas promueven un clima organizacional más fuerte, lo que posteriormente se refleja en mejores niveles de productividad y eficiencia.

Incluso en escenarios con altos niveles de digitalización, el valor de una organización no se refleja únicamente en sus activos tangibles y tecnológicos, sino a partir de las capacidades personales e intelectuales de sus colaboradores, lo que en su conjunto aporta a mejorar los indicadores empresariales. En este sentido, los autores Zaracho y Aquino (2024) sostienen que los equipos de trabajo que poseen una buena capacidad de comunicación y altos niveles de adaptabilidad al cambio, mejoran la cohesión interna y la eficiencia, lo que redundará en el cumplimiento de metas y mejora la percepción de satisfacción laboral (Galván et al., 2024).

También, Muñoz et al. (2025) concluyen que la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, tienen un impacto positivo en el rendimiento empresarial, y observan a estas habilidades desde un punto de vista estratégico que aporta a la sostenibilidad de la organización. Por su parte, Quezada et al. (2025) agregan que estas habilidades humanas facilitan la resolución de problemas, promueven una comunicación efectiva dentro de la organización y resaltan que, en el actual contexto donde las habilidades técnicas tienden a automatizarse, las habilidades blandas como la empatía, la creatividad, la resiliencia, la adaptabilidad y el liderazgo transformacional, adquieren relevancia en la toma de decisiones. Lo anterior, está en línea con un pensamiento tendencia donde se valoran más las habilidades humanas, puesto que no pueden ser replicadas por máquinas y se vuelven preponderantes para promover la colaboración, la innovación y la capacidad para superar problemas.

### **Prácticas digitales en el trabajo como parte de la economía digital**

En correspondencia con lo anterior, las prácticas digitales en el trabajo hacen referencia a los comportamientos y conocimientos con los cuales los trabajadores incorporan herramientas de tecnología en sus actividades, para resolver problemas y alcanzar objetivos en el marco de la economía digital (Plaza et al., 2024). En este sentido, el uso de tecnologías digitales se describe como la capacidad del colaborador para adoptar nuevos dispositivos, software o plataformas digitales y aprovechar su potencial para mejorar la eficiencia de la empresa y su productividad (Novoa et al., 2025). Por su parte, la autonomía del trabajador en el uso de tecnologías se refiere al nivel de libertad y confianza que tiene el colaborador para seleccionar y utilizar estas herramientas según las necesidades que se presenten (Mendoza, 2025).

Desde el Modelo de Aceptación Tecnológica (Technology Acceptance Model, TAM, por sus siglas en inglés), la utilidad percibida se describe como la valoración que los trabajadores otorgan al beneficio que aporta la tecnología para mejorar su rendimiento

(González y Valdivia, 2015). Cuando los colaboradores poseen una percepción alta sobre una herramienta tecnológica o digital, es más probable que la adopten plenamente, integrándola en sus rutinas de trabajo. Sin embargo, se debe destacar que el uso de tecnologías en la empresa no garantiza autonomía y creatividad en los trabajadores; además su impacto positivo dependerá del uso estratégico y planificado de este recurso en la organización (Villa, 2021). En este sentido, es preciso mencionar que los efectos de la pandemia obligaron a muchas empresas a observar diferentes formas de gestión sostenidas por la confianza y la autonomía laboral, lo que propone la búsqueda de evaluaciones más enfocadas en los resultados que en la presencia física.

La incorporación de tecnologías digitales en ambientes de trabajo, sin una estrategia que permita el fortalecimiento de las habilidades humanas, puede generar escenarios donde exista baja adopción tecnológica, resistencia al cambio o incluso afectaciones al clima laboral (Galván et al., 2024; Villa, 2021). El verdadero valor de la digitalización se observa cuando las competencias técnicas interactúan armónicamente con capacidades como la comunicación, la resiliencia, la adaptabilidad y la creatividad, ya que estas facilitan el uso estratégico y autónomo de las tecnologías en las actividades laborales (Muñoz et al., 2025; Quezada et al., 2025).

Desde lo expuesto, a continuación, se plantea como objetivo: Describir los niveles de habilidades blandas y prácticas digitales percibidas por trabajadores de los sectores empresarial y educativo en el contexto de la economía digital ecuatoriana. Para ello, y considerando la revisión de literatura realizada, las habilidades blandas se analizarán a partir de 5 dimensiones: comunicación interpersonal; trabajo en equipo; liderazgo y toma de decisiones; adaptabilidad al cambio y empatía y relaciones interpersonales. Por su parte, la variable Prácticas digitales laborales, se abordará desde 4 dimensiones: frecuencia de uso, propósito del uso, autonomía digital y percepción de utilidad.

---

## Metodología

Para cumplir con el objetivo planteado: Describir los niveles de habilidades blandas y prácticas digitales percibidas por trabajadores de los sectores empresarial y educativo en el contexto de la economía digital ecuatoriana, se optó por un enfoque cuantitativo dentro del paradigma positivista, desde la medición empírica de las percepciones de los trabajadores. El diseño del estudio fue no experimental, de tipo transversal y descriptivo, lo cual permitió

observar cómo los participantes valoraban sus propias habilidades blandas y el uso que hacen de herramientas digitales en su entorno laboral.

La población del estudio estuvo conformada por trabajadores de los sectores educativo y empresarial en Ecuador, representando a la población económicamente activa del país constituida por 8,5 millones de personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). La muestra incluyó a 845 personas, 305 del sector educativo y 540 del sector empresarial. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo a los participantes en función de su accesibilidad y disposición para responder. Este tipo de muestreo no permite asegurar representatividad estadística de toda la población ecuatoriana, por tanto, los resultados deben interpretarse como una aproximación descriptiva a los grupos analizados.

Para recopilar la información, se diseñó un cuestionario estructurado con una escala Likert de cinco puntos. El cuestionario quedó compuesto por 27 ítems divididos en dos bloques, Habilidades blandas (15 ítems), organizados en cinco dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad y empatía, con tres preguntas por cada dimensión, y prácticas digitales laborales (12 ítems), agrupadas en cuatro dimensiones: frecuencia de uso, propósito del uso, autonomía digital y percepción de utilidad, también con tres preguntas por dimensión.

La validez del contenido fue revisada por especialistas en gestión empresarial, quienes evaluaron la claridad y pertinencia de cada ítem. Para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0,90, demostrando una excelente consistencia interna (Frías, 2022). La aplicación de las encuestas se realizó en línea, a través de formularios creados en Microsoft Forms y distribuidos por medios digitales. Las respuestas se almacenaron en una base de datos institucional y luego se analizaron utilizando el software IBM SPSS Statistics.

En el análisis estadístico se calcularon frecuencias y porcentajes, clasificando los resultados en tres niveles (bajo, medio y alto) de acuerdo con los rangos posibles de respuesta. También se obtuvieron puntajes totales por variable y se visualizaron mediante diagramas de caja y bigotes, lo que permitió identificar tendencias centrales, dispersión y valores atípicos. Dado que las distribuciones no mostraron normalidad, se emplearon pruebas no paramétricas (mediana y U de Mann-Whitney) para contrastar las diferencias entre los sectores educativo y empresarial. Los valores de significancia se reportaron directamente sin corrección por



comparaciones múltiples. Gracias a este enfoque metodológico, fue posible describir cómo perciben los trabajadores ecuatorianos, tanto del sector educativo como del empresarial, sus habilidades blandas y el uso de herramientas digitales en su entorno laboral.

## Resultados

A continuación, se presenta la descripción de las dimensiones que formaron las habilidades blandas y las prácticas laborales, haciendo una diferenciación entre el sector empresarial y educativo. En la Tabla 1, se observa la proporción de participantes según cada categoría (bajo, medio y alto) correspondiente a las cinco dimensiones de habilidades blandas. Estos niveles representan percepciones autorreportadas de los participantes sobre sus propias competencias. En las cinco dimensiones evaluadas, la mayor parte de los participantes se ubicó en la categoría alta de percepción de habilidades blandas, con proporciones superiores al 78% en comunicación, liderazgo y adaptabilidad, y cercanas al 83% en trabajo en equipo y empatía. No se evidencian diferencias importantes entre los trabajadores de educación y empresa, ya que los porcentajes se mantienen muy cercanos en cada dimensión.

**Tabla 1**

*Percepciones de habilidades blandas, sector laboral*

Dimensión	Categoría	Educación (% / n)	Empresarial (% / n)	Total (% / n)
Comunicación	Bajo	8,5% (26)	9,3% (50)	9,0% (76)
	Medio	13,1% (40)	12,4% (67)	12,7% (107)
	Alto	78,4% (239)	78,3% (423)	78,3% (662)
	Total	305	540	845
Trabajo en equipo	Bajo	8,2% (25)	9,6% (52)	9,1% (77)
	Medio	7,2% (22)	9,4% (51)	8,6% (73)
	Alto	84,6% (258)	80,9% (437)	82,2% (695)
	Total	305	540	845
Liderazgo	Bajo	8,2% (25)	8,1% (44)	8,2% (69)
	Medio	11,8% (36)	12,0% (65)	12,0% (101)
	Alto	80,0% (244)	79,8% (431)	79,9% (675)
	Total	305	540	845
Adaptabilidad	Bajo	7,5% (23)	8,0% (43)	7,8% (66)
	Medio	9,8% (30)	12,2% (66)	11,4% (96)
	Alto	82,6% (252)	79,8% (431)	80,8% (683)
	Total	305	540	845
Empatía	Bajo	8,2% (25)	8,7% (47)	8,5% (72)



Medio	8,5% (26)	8,7% (47)	8,6% (73)
Alto	83,3% (254)	82,6% (446)	82,8% (700)
Total	305	540	845

*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

Las percepciones sobre prácticas digitales laborales en las cuatro dimensiones evaluadas se muestran en la Tabla 2. Se observó una tendencia hacia la categoría alta en la percepción de utilidad y en el propósito del uso, con más del 60% de los participantes en ambos sectores. En el caso de la frecuencia de uso y la autonomía digital, se observa una distribución más equilibrada entre los niveles medio y alto, lo que refleja variabilidad en la forma en que los trabajadores integran las herramientas digitales en sus actividades. Las diferencias entre educación y empresa son mínimas, con porcentajes muy cercanos en cada dimensión.

**Tabla 2**

*Percepciones sobre prácticas digitales según sector laboral*

Dimensión	Categoría	Educación (% / n)	Empresarial (% / n)	Total (% / n)
Frecuencia de uso	Bajo	9,2% (28)	10,4% (56)	9,9% (84)
	Medio	39,7% (121)	29,8% (161)	33,4% (282)
	Alto	51,1% (156)	59,8% (323)	56,7% (479)
	Total	305	540	845
Propósito del uso	Bajo	5,9% (18)	6,5% (35)	6,3% (53)
	Medio	36,1% (110)	30,0% (162)	32,2% (272)
	Alto	58,0% (177)	63,5% (343)	61,5% (520)
	Total	305	540	845
Autonomía digital	Bajo	8,2% (25)	10,2% (55)	9,5% (80)
	Medio	47,2% (144)	40,4% (218)	42,8% (362)
	Alto	44,6% (136)	49,4% (267)	47,7% (403)
	Total	305	540	845
Percepción de utilidad	Bajo	4,6% (14)	6,5% (35)	5,8% (49)
	Medio	31,1% (95)	27,0% (146)	28,5% (241)
	Alto	64,3% (196)	66,5% (359)	65,7% (555)
	Total	305	540	845

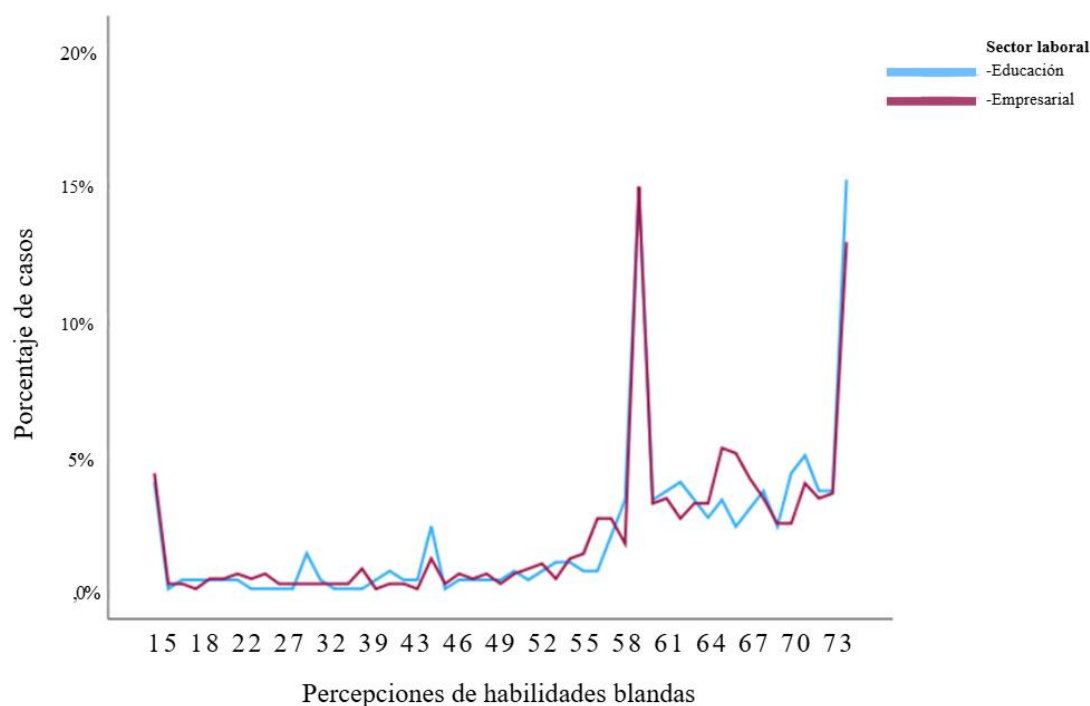
*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

En conjunto, los resultados de las Tablas 1 y 2 evidencian que tanto las habilidades blandas como las prácticas digitales son percibidas en niveles altos por la mayoría de los participantes, independientemente del sector laboral. La tendencia general muestra una autovaloración positiva y una integración importante de competencias digitales en los entornos educativos y empresariales.

De forma complementaria, la Figura 1 muestra la distribución de los puntajes en habilidades blandas de los trabajadores de ambos sectores. En el eje horizontal se grafica el puntaje total de la variable, conformado por 15 ítems (en escala Likert de 5 puntos, donde, 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), con un rango posible entre 15 y 75 puntos. En el eje vertical se observan los porcentajes de casos correspondientes a cada valor. Se aprecia que tanto en educación como en empresa predominan percepciones elevadas sobre sus competencias blandas, con diferencias mínimas. Esto sostiene la homogeneidad observada en los resultados de las dimensiones específicas.

**Figura 1**

*Tendencia porcentual de percepciones de habilidades blandas por sector laboral*

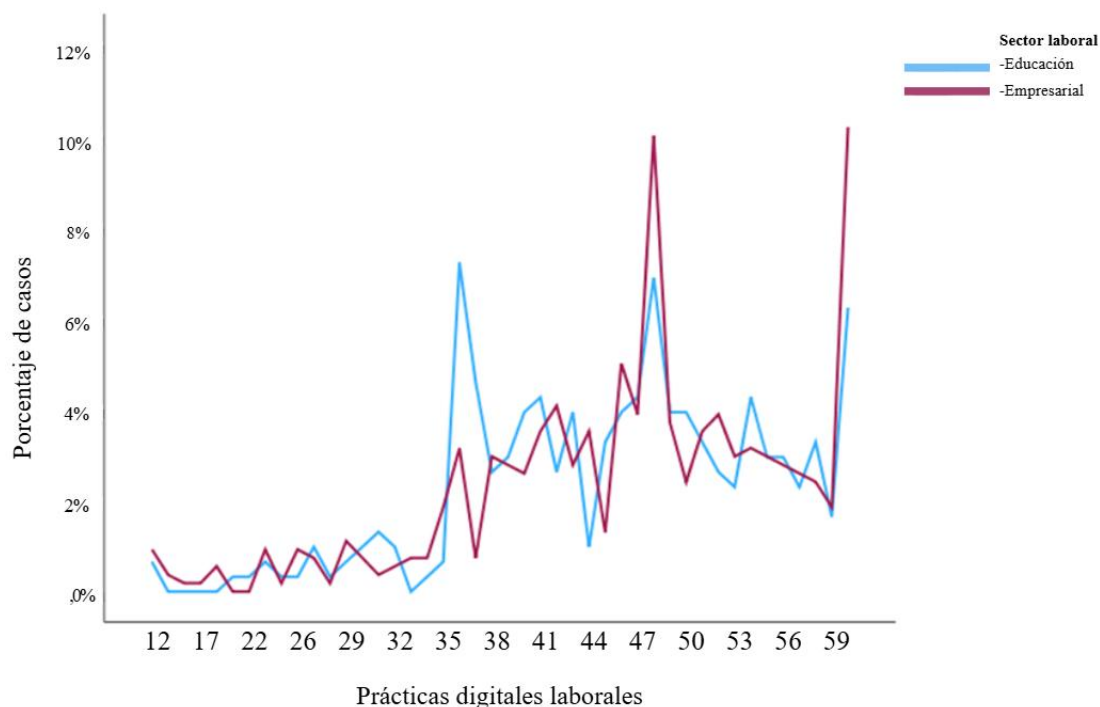


*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

Del mismo modo, la Figura 2 muestra la distribución de los puntajes totales en prácticas digitales laborales, contruidos a partir de 12 ítems, con un rango posible entre 12 y 60. La tendencia refleja una concentración en los valores intermedios y altos de la escala, tanto en el sector educativo como en el empresarial, evidenciando una integración consistente de las herramientas digitales en las actividades laborales, sin diferencias importantes entre los sectores.

**Figura 2**

*Tendencia porcentual de prácticas digitales laborales por sector*

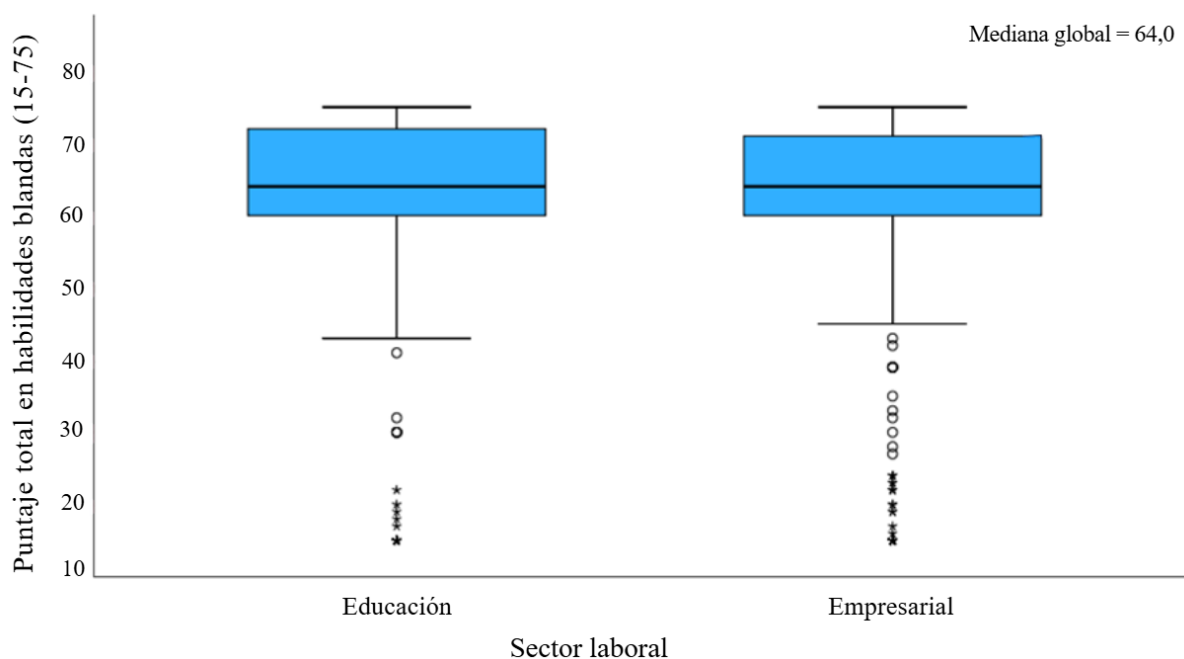


*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

En la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov confirmaron que tanto la variable de habilidades blandas como la de prácticas digitales no siguen una distribución normal en ninguno de los sectores analizados (educativo y empresarial), ya que en todos los casos los valores de significancia fueron inferiores a 0,05. Las Figuras 3 y 4 presentan la distribución de los puntajes totales mediante diagramas de cajas. En ambos indicadores, las medianas se ubican en niveles elevados y se mantienen muy próximas entre educación y empresa, confirmando la similitud previamente señalada en los análisis anteriores. Sin embargo, los rangos intercuartílicos muestran que existe variabilidad moderada en los puntajes, y la presencia de valores extremos evidencia que algunos participantes tienen percepciones bajas. Este resultado describe que, aunque la tendencia central apunta hacia un nivel alto de habilidades blandas y de prácticas digitales, existen trabajadores con brechas en el desarrollo de estas competencias.

**Figura 3**

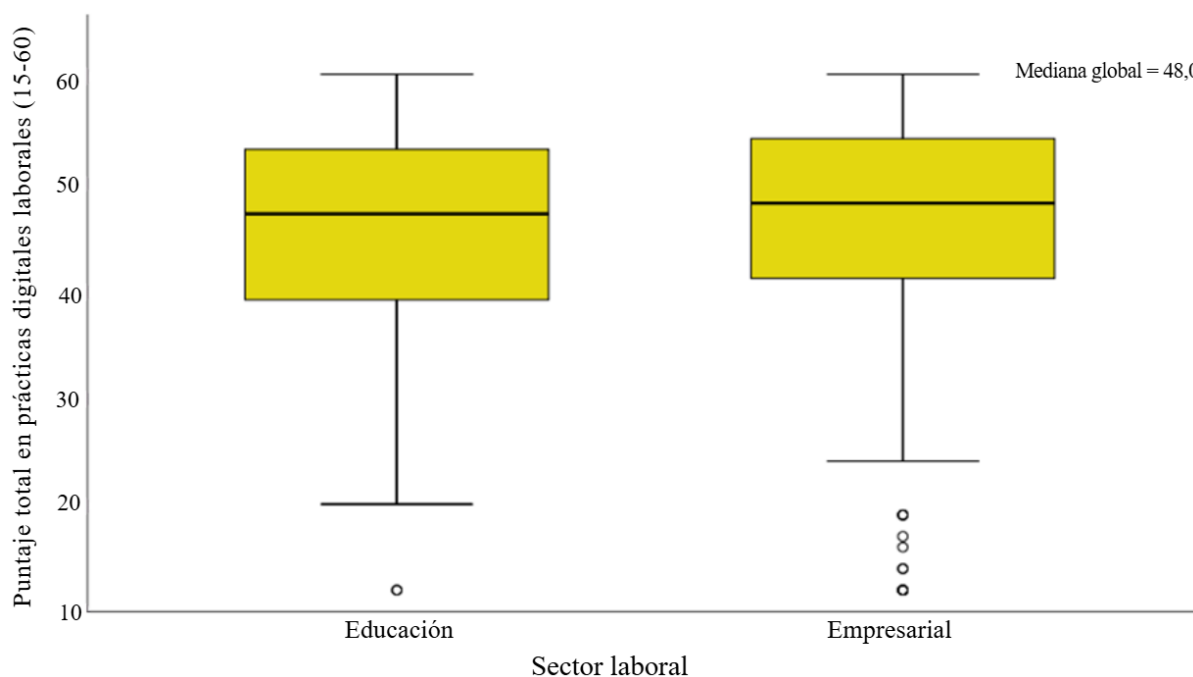
*Distribución de los puntajes totales en habilidades blandas según sector laboral*



*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

**Figura 4**

*Distribución de los puntajes totales en prácticas digitales laborales según sector laboral*



*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

Los resultados muestran que tanto las habilidades blandas como las prácticas digitales se encuentran autovaloradas en niveles altos por la mayoría de los trabajadores. La homogeneidad observada en las medianas y proporciones confirma que estas competencias están integradas de forma importante en ambos contextos laborales, aunque la presencia de valores atípicos señala la existencia de segmentos con menor desarrollo relativo. Este panorama evidencia una base sólida de competencias transversales y digitales en la muestra analizada.

Dado que las distribuciones no presentaron normalidad, se aplicaron pruebas no paramétricas para contrastar las diferencias entre sectores. Los resultados de la prueba de la mediana y de la U de Mann-Whitney confirmaron que no existen diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de habilidades blandas ni en las de prácticas digitales entre trabajadores del sector educativo y empresarial ( $p > .05$  en todos los casos). La Tabla 3 resume estos resultados. Estos resultados muestran que, independientemente del sector de pertenencia, los trabajadores perciben niveles similares en el desarrollo de sus habilidades blandas y en la implementación de prácticas digitales, lo que sostiene la idea de una base homogénea de competencias en la muestra analizada.

**Tabla 3**

*Resultados de las pruebas no paramétricas para comparar habilidades blandas y prácticas digitales según sector laboral*

No	Hipótesis nula	Prueba	Sig. <sup>a,b</sup>	Decisión
1	Las medianas del total de habilidades blandas son las mismas entre categorías de sector laboral.	Prueba de la mediana para muestras independientes	,935 <sup>c</sup>	Conserve la hipótesis nula.
2	La distribución del total de habilidades blandas es la misma entre categorías de sector laboral.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	0,414	Conserve la hipótesis nula.
3	Las medianas del total de prácticas digitales son las mismas entre categorías de sector laboral.	Prueba de la mediana para muestras independientes	,482 <sup>c</sup>	Conserve la hipótesis nula.
4	La distribución del total de prácticas digitales es la misma entre categorías de sector laboral.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	0,083	Conserve la hipótesis nula.

---

A. El nivel de significación es de ,050.

---

B. Se muestra la significancia asintótica.

---

C. Significación asintótica corregida de continuidad de Yates

---

*Fuente:* Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en 2025.

---

## Discusión

Los altos niveles de percepción sobre habilidades blandas que arrojó este estudio, con porcentajes que superan el 78% en comunicación, liderazgo y adaptabilidad, y que rondan el 83% en trabajo en equipo y empatía, coinciden con lo que muestran diversos estudios sobre su impacto en el desempeño laboral. Por ejemplo, Rivera y Cabrera (2025) encontraron en un gobierno local en Perú una correlación significativa ( $Rho = 0,855$ ) entre estas competencias y el rendimiento en el trabajo, resaltando que la capacitación en habilidades blandas aumenta las probabilidades de cumplir con los objetivos institucionales.

En la misma línea, Rodríguez et al. (2025) evidenciaron que estas habilidades ayudan a los servidores públicos a crear ambientes laborales más positivos, adaptarse con mayor facilidad a los cambios y resolver conflictos de forma colaborativa y asertiva. En el ámbito educativo, Ramírez et al. (2025) detectaron correlaciones superiores a 0,75 entre habilidades blandas, particularmente responsabilidad, adaptabilidad y gestión de la información, y el desempeño docente, confirmando que estas competencias son un componente transversal del rendimiento profesional.

Los hallazgos de este estudio muestran una alta percepción en el desarrollo de habilidades blandas, así como una integración constante de prácticas digitales tanto en el ámbito educativo como en el empresarial. Esto va en línea con lo que señala la literatura reciente, que destaca la importancia de combinar ambas dimensiones en el contexto de la economía digital. Moreno (2025) apunta que la automatización y la digitalización están transformando los perfiles profesionales, haciendo que ya no solo se valoren las competencias técnicas, sino también habilidades blandas como la adaptabilidad, el liderazgo y la comunicación. Justamente, estas cualidades se identificaron con niveles elevados en esta investigación.

Por su parte, Marín y Berrios (2025) coinciden en que la competitividad actual exige una gestión del talento que integre tanto habilidades blandas como tecnologías digitales, ya que esta combinación resulta clave para lograr una inserción laboral exitosa y mantenerse en el mercado. En esa misma dirección, el informe de la Fundación Carolina (Muñoz et al., 2025) advierte que América Latina aún enfrenta carencias estructurales en estas capacidades, lo cual frena el avance en productividad e innovación. También señala que la interacción entre habilidades digitales y socioemocionales es primordial para mejorar la empleabilidad y asegurar una economía más sostenible en la región.

Los resultados obtenidos en Ecuador exponen el autorreporte de niveles elevados de habilidades blandas y de prácticas digitales, lo que concuerda con evidencias logradas en otros países de Latinoamérica. En este sentido, Rivera y Cabrera (2025) en Perú, y Puentes et al. (2024) en Colombia, identifican una alta autopercepción de competencias como la comunicación y el liderazgo en entornos de trabajos digitalizados. De manera similar, Mendoza (2025) señala que en Brasil, México y Argentina las actividades digitales laborales se consolidaron tras la pandemia, con estándares comparables a los del actual estudio. En conjunto, se observa que los trabajadores latinoamericanos están desarrollando un perfil híbrido, donde las competencias socioemocionales se posicionan como una característica decisiva para aprovechar el potencial tecnológico en el trabajo. Lo anterior puede mostrar una tendencia regional hacia modelos de trabajo más flexibles, basados en la autonomía y la confianza.

---

## Conclusiones

Los resultados demostraron que, en el contexto ecuatoriano, la economía digital no depende solo de contar con tecnología, sino de cómo se combinan las habilidades blandas con el uso cotidiano de herramientas digitales. Esta interacción se convierte en un cimiento importante para formar un tipo de capital laboral más completo, hallazgo respaldado por la homogeneidad observada entre los sectores educativo y empresarial en las pruebas no paramétricas aplicadas. Este resultado se relaciona con el TAM, dado que la alta percepción de utilidad identificada en las prácticas digitales contribuye a explicar la integración de estas herramientas en el trabajo cotidiano en conjunto con las habilidades blandas.



Además, los resultados proponen la necesidad de fortalecer programas de capacitación y políticas de gestión del talento que integren tanto habilidades blandas como competencias digitales. Lo anterior aporta a la discusión actual al mostrar que juntar habilidades blandas con competencias digitales es básico para mejorar las oportunidades laborales y asegurar la continuidad de las organizaciones en medio de los permanentes cambios tecnológicos. En este sentido, se propone observar a la economía digital como un ecosistema donde lo humano y lo tecnológico se entrelazan, y el desarrollo de habilidades transversales marca una diferencia competitiva para las personas y las empresas.

Dado que se trató de un estudio descriptivo, las conclusiones se enfocan únicamente en las percepciones que los propios trabajadores de los sectores educativo y empresarial compartieron, sin que esto implique relaciones causales ni permita hacer generalizaciones estadísticas. Futuras investigaciones pueden avanzar hacia el diseño de modelos explicativos o predictivos que consideren cómo las habilidades blandas y las prácticas digitales interactúan para influir en la productividad, la empleabilidad o la innovación empresarial, permitiendo contrastar empíricamente las relaciones planteadas desde el TAM y generar evidencia comparativa entre sectores o regiones en el marco de la economía digital.

---

### **Consideraciones éticas**

El presente estudio no requirió aval de un Comité de Ética o Bioética, dado que no implicó el uso de recursos vivos, agentes biológicos ni datos personales sensibles. La investigación se basó en la aplicación de encuestas anónimas dirigidas a personas mayores de 18 años, quienes participaron de forma voluntaria, informada y sin riesgo alguno para su integridad física, psicológica o social. Se garantizó la confidencialidad, el anonimato de las respuestas y el respeto a los principios éticos de la investigación científica, en concordancia con la normativa institucional y las recomendaciones internacionales sobre ética en investigación.

---

### **Conflicto de interés**

Todos los autores contribuyeron de manera sustantiva al manuscrito y declaran que no existen conflictos de interés vinculados con este artículo.

---

## Declaración de contribución de los autores

Wilson Manuel Sandoval Aguilar: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Recursos, Curación de datos, Escritura - Borrador original, Visualización, Administración de proyecto, Redacción: revisión y edición.

Fiorella Adelaida Castro Castro: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Análisis formal, Investigación, Recursos, Curación de datos, Escritura - Borrador original, Visualización, Administración de proyecto, Redacción: revisión y edición.

Jorge Manuel Cueva Estrada: Supervisión, Administración de proyecto, Redacción: revisión y edición, Validación.

---

## Fuente de financiación

Esta investigación fue financiada por la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS), en el marco del proyecto de investigación “Modelos económicos alternativos para un crecimiento transformador con sostenibilidad y bienestar laboral”, del Grupo de Investigación Socio-Económica y Empresarial (GISEE), Resolución No. 047-003-2025-05-22.

## Referencias

- (1) Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- (2) Cueva, J. M. y Sánchez, A. (2025). Economía digital y felicidad laboral: giro hermenéutico y cambio paradigmático. *Revista Empresa Y Humanismo*, 28(1), 53-82. <https://doi.org/10.15581/015.XXVIII.1.53-82>
- (3) Díaz, A., Purón, G. y Rivera, M. E. (2025). El papel de las TIC, intraemprendimiento y redes de gestión colaborativa en la innovación y la competitividad empresarial. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), 65-85. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.04>

- (4) Espina, L., Noroño, J. G., Vilchez, R. A. y Ochoa, A. (2025). Digitalización y gestión de datos en la economía circular. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(110), 1202-1221. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.26>
- (5) Frías, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- (6) Frolli, A., Ricci, M. C., Cerciello, F., Ciotola, S., Esposito, C. & Rega, A. (2022). The Importance of Mentalization Skills for Job Success [presentation]. *Third Workshop on Technology Enhanced Learning Environments for Blended Education*, Vieste, Italia. [https://ceur-ws.org/Vol-3265/paper\\_6167.pdf](https://ceur-ws.org/Vol-3265/paper_6167.pdf)
- (7) Galván, E., Ravina, R., Salazar, M. A. y Sorzano, D. M. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 187-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>
- (8) González, L. y Valdivia, M. (2015). Posibilidades para el uso del modelo de aceptación de la tecnología (TAM) y de la teoría de los marcos tecnológicos para evaluar la aceptación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de la calidad en la educación superior chilena. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 181-196. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.11>
- (9) Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU): indicadores laborales, I trimestre de 2024*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre\\_I/2024\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)
- (10) Intriago, G. V., Cedeño, P. J., Loor, R. M., Sánchez, A. A. y San Andrés, D. C. (2025). La influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: una revisión teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 2237-2257. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17845](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17845)
- (11) López, R., Llerena, J., Sumba, N. & Cueva, J. (2024). Artificial intelligence in higher education: an analysis of existing bibliometrics. *Education Sciences*, 14(1), 47. <https://doi.org/10.3390/educsci14010047>
- (12) Marín, N. M. y Berrios, A. A. (2025). Reclutamiento y selección de personal: relación entre las habilidades blandas y tecnologías blandas. *Revista Multidisciplinar Ciencia y Descubrimiento*, 3(2). <https://doi.org/10.63816/th1hkj26>

- (13) Mendoza, I. B. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 172-188. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.210>
- (14) Moreno, M. M. (2025). Priorización de habilidades blandas en contabilidad: Análisis de las competencias clave para la empleabilidad y la adaptación a entornos automatizados. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 2589–2610. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/846>
- (15) Muñoz, F. A., Pulido, J. S. y Aguilar, D. C. (2025). Habilidades blandas y productividad de los empleados: estado actual y propuesta de un modelo de impacto. *AD-Minister*, (46), 127–152. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/8301>
- (16) Muñoz, V., Balmaseda, M. y Melguizo, Á. (2025). *Habilidades para la economía digital: impacto económico y social de la formación para el presente y el futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. Fundación Carolina. [https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2025/07/LIB\\_habilidades\\_Economia\\_digital.pdf](https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2025/07/LIB_habilidades_Economia_digital.pdf)
- (17) Novoa, D. J., Hernández, H. G. y Taboada, J. E. (2025). Gestión de proyectos y digitalización en la industria 4.0: tendencias y desafíos. *Desarrollo Gerencial*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.17081/dege.17.1.7651>
- (18) Pérez, H. (2025). La nueva dimensión de las empresas de movilidad. Capacidades dinámicas, sostenibilidad y digitalización. *Suma de Negocios*, 16(34), 10-20. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N34.A2>
- (19) Plaza, M., Sumba, N., Segovia, F. J. y Cueva, J. (2024). La economía digital en los restaurantes de Guayaquil: un estudio descriptivo. *Journal of the Academy*, (11), 133–153. <https://doi.org/10.47058/joa11.8>
- (20) Puentes, S. M., Rico, J. D., Galviz, D. F. y Román, J. I. (2024). Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 30, 612-629. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42863>
- (21) Quezada, S. M., Palacios, L. E. y Gastañadui, L. A. (2025). Habilidades blandas y comunicación organizacional en trabajadores universitarios. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 7(1), 104-120. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.256>
- (22) Ramírez, A. D, Moncayo, Y. P., Castelo, A. G., Avalos, V. G. y Erazo, A. F. (2025). Correlación entre las habilidades blandas de los docentes universitarios y su desempeño laboral. *Revista Cubana de Reumatología*, 27. <https://revreumatologia.sld.cu/index.php/reumatologia/article/view/1399>

- (23) Restrepo, C. G., Sepúlveda, C. I. y Gómez, M. (2024). Relación entre orientación estratégica a la innovación y desempeño organizacional: rol mediador del capital intelectual. *Revista CEA*, 10(23), e2989. <https://doi.org/10.22430/24223182.2989>
- (24) Rivera, M. A. y Cabrera, N. (2025). Habilidades blandas y desempeño laboral en los trabajadores de un gobierno local distrital de Chiclayo-Perú, 2023. *Revista científica en Ciencias Sociales*, 7, 01–10. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701104>
- (25) Rodríguez, B. A., García, J. L. y Mendoza, K. A. (2025). Habilidades blandas en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Emmap-EP Tosagua. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 6(11), 87–91. <https://doi.org/10.56124/ubm.v6i11.00987>
- (26) Ruiz, L. R., González, J. A., Buchelli, O. J., Alayo, E. A. y Diego, D. C. (2024). Ecosistema digital para el fortalecimiento de cadenas productivas: una revisión sistemática (2005-2024). *Suma de Negocios*, 15(33), 130-143. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A6>
- (27) Valbuena, S. y Pico, C. M. (2024). Capital intelectual como generador de productividad y competitividad en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista CEA*, 10(24), e2916. <https://doi.org/10.22430/24223182.2916>
- (28) Ventura, E. M., Seminario, R. J., Purizaca, R. M. y Fajardo, M. P. (2024). Manejo de habilidades blandas para la buena gestión empresarial de instituciones educativas en el sector privado. *Revista Científica UISRAEL*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n3.2024.1104>
- (29) Villa, M. (2021). El impacto de las tecnologías digitales sobre la organización del trabajo. *E-Revista Internacional De La Protección Social*, 6(1), 394–415. <https://doi.org/10.12795/e-RIPS.2021.i01.18>
- (30) Zaracho, J. E. y Aquino, L. A. (2024). Influencia de las Habilidades Blandas en la productividad del personal en las empresas. Estudio de caso. BRISTOL S.A- Sucursal Pilar. Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5229-5247. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.13970](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13970)