

Evaluación de competencias conductuales en la industria acuícola ecuatoriana: análisis correlacional de habilidades blandas en el personal administrativo de Guayaquil

Evaluation of Behavioral Competencies in the Ecuadorian Aquaculture Industry: A Correlational Analysis of Soft Skills in Administrative Personnel from Guayaquil

Jorge Meza-Clark ¹ ; Teresa Meza- Clark ² ; Francisco Javier Duque-Aldaz ³ * ; Edwin Haymacaña Moreno ⁴ ; Leonor Alejandrina Zapata Aspiazu ⁵ ; Fernando Raúl Rodríguez-Flores ⁶

Recibido: 25/04/2026 – Aceptado: 08/06/2026 – Publicado: 12/07/2026

Artículos de Investigación ☒

Artículos de Revisión ☐

Artículos de Ensayos ☐

* Autor para correspondencia.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Los autores conservan los derechos sobre sus artículos y pueden compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra, siempre que se reconozca la autoría, no se utilice con fines comerciales y se mantenga la misma licencia en obras derivadas.

Resumen.

El sector acuícola ecuatoriano ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidándose como un pilar de la economía nacional, donde la gestión administrativa requiere competencias que trascienden el conocimiento técnico. El presente estudio tuvo como objetivo examinar las habilidades blandas presentes en el personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano. Se aplicó un cuestionario estructurado a 88 empleados administrativos de cinco empresas acuícolas líderes en Guayaquil, evaluando cinco dimensiones: integridad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas, con una escala de Likert de cinco puntos. El instrumento mostró una excelente consistencia interna, con alfa de Cronbach global de 0.944. Los resultados revelaron niveles elevados de autopercepción en todas las dimensiones, con medias que oscilaron entre 4.03 y 4.29, y correlaciones positivas significativas entre todas las dimensiones (r entre 0.452 y 0.839). El análisis comparativo por sexo no evidenció diferencias estadísticamente significativas ($p > 0.05$), aunque las mujeres presentaron puntuaciones ligeramente superiores. Las conclusiones destacan la importancia de fortalecer competencias como la integridad en el sector y proporcionan evidencia para el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas en la industria acuícola ecuatoriana.

Palabras clave.

Acuicultura, Competencias Profesionales, Comunicación, Habilidades Blandas, Liderazgo, Sector Acuícola, Trabajo En Equipo

Abstract.

The Ecuadorian aquaculture sector has experienced exponential growth, consolidating itself as a pillar of the national economy, where administrative management requires competencies that transcend technical knowledge. The present study aimed to examine the soft skills present in the administrative personnel of the Ecuadorian aquaculture sector. A structured questionnaire was administered to 88 administrative employees from five leading aquaculture companies in Guayaquil, assessing five dimensions: integrity, leadership, teamwork, communication, and problem-solving, using a five-point Likert scale. The instrument demonstrated excellent internal consistency, with an overall Cronbach's alpha of 0.944. The results revealed elevated levels of self-perception across all dimensions, with means ranging from 4.03 to 4.29, and significant positive correlations between all dimensions (r ranging from 0.452 to 0.839). The comparative analysis by sex did not evidence statistically significant differences ($p > 0.05$), although women presented slightly higher scores. The conclusions highlight the importance of strengthening competencies such as integrity in the sector and provide evidence for the design of equitable professional development policies in the Ecuadorian aquaculture industry.

Keywords.

Aquaculture, Communication, Leadership, Professional Competencies, Soft Skills, Teamwork, Aquaculture Sector

1.- Introducción

El sector acuícola ecuatoriano ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, consolidándose como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional. Ecuador se ha posicionado como el principal productor y exportador de camarón de Sudamérica, reconocido mundialmente por la excelencia técnica de su producción acuícola y la calidad superior de sus productos [1]. Sin embargo, en un mercado global altamente dinámico y competitivo, la excelencia técnica y productiva ya no constituye el único factor determinante

para mantener ventajas competitivas sostenibles. Los cambios acelerados en el entorno laboral, particularmente acentuados desde la pandemia por COVID-19, han revelado la importancia crítica de competencias que trascienden el conocimiento técnico especializado, denominadas habilidades blandas. Este conjunto de competencias socioemocionales, que permiten a las personas interactuar efectivamente con los demás, tomar decisiones, resolver problemas, pensar críticamente, comunicarse efectivamente y construir relaciones saludables, se ha tornado esencial en la formación profesional contemporánea (Organización

¹ Universidad de Guayaquil; jorge.mezacl@ug.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0003-0512-8671>; Guayaquil; Ecuador.

² Universidad de Guayaquil; teresa.mezacl@ug.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0002-5955-6893>; Guayaquil; Ecuador.

³ Universidad de Guayaquil; francisco.duquea@ug.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0001-9533-1635>; Guayaquil; Ecuador.

⁴ Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología; erhaymacana@itb.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0002-8708-3894>; Guayaquil; Ecuador.

⁵ Universidad Técnica de Babahoyo; lzapata@utb.edu.ec; <https://orcid.org/0009-0003-1497-2273>; Babahoyo; Ecuador.

⁶ Universidad de La Habana; fernan@matcom.uh.cu; <https://orcid.org/0009-0002-8275-7631>; La Habana; Cuba.

Mundial de la Salud, 1994). En el contexto específico del sector acuícola, donde la gestión administrativa debe coordinar procesos técnicos complejos, equipos multidisciplinarios y relaciones comerciales internacionales, las habilidades blandas emergen como elementos indispensables para el desempeño organizacional efectivo [2].

El problema científico que motiva la presente investigación se fundamenta en la creciente brecha entre las demandas de competencias conductuales del sector productivo y el desarrollo efectivo de estas habilidades en el personal administrativo de las empresas acuícolas ecuatorianas. A pesar del reconocimiento generalizado de la importancia de las habilidades blandas para el desempeño laboral, existe un conocimiento limitado sobre cómo estas competencias se manifiestan específicamente en el sector acuícola, qué dimensiones son más relevantes para el contexto organizacional de la industria, y cómo se relacionan con variables sociodemográficas como el sexo y la edad de los colaboradores. Esta limitación en la comprensión empírica del fenómeno representa un obstáculo significativo para el diseño e implementación de estrategias efectivas de desarrollo de talento humano en el sector, que permitan fortalecer las competencias conductuales del personal administrativo y, consecuentemente, mejorar los indicadores de desempeño organizacional. La ausencia de estudios sistemáticos que aborden esta problemática en el contexto específico de la industria acuícola ecuatoriana configura un vacío de conocimiento que justifica la realización de la presente investigación [3].

La importancia del problema abordado trasciende el ámbito académico y se proyecta hacia dimensiones industriales y sociales de considerable magnitud. Desde una perspectiva industrial, el desarrollo de habilidades blandas en el personal administrativo del sector acuícola tiene el potencial de impactar directamente en la competitividad de las empresas, mejorando la cohesión de los equipos de trabajo, la satisfacción laboral de los colaboradores, así como la eficiencia y eficacia organizacional. En un entorno de mercado global donde la diferenciación basada exclusivamente en la calidad del producto resulta insuficiente, las capacidades organizacionales vinculadas al talento humano emergen como fuentes de ventaja competitiva sostenible. Desde una perspectiva social, el fortalecimiento de las habilidades blandas en el sector acuícola contribuye a la generación de entornos laborales más saludables, equitativos y productivos, con impactos positivos en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Asimismo, la investigación aborda una dimensión de equidad de género al explorar las posibles diferencias en las habilidades blandas entre hombres y mujeres, contribuyendo a la comprensión de cómo las políticas organizacionales pueden promover el desarrollo equitativo de competencias en entornos laborales históricamente caracterizados por segregación ocupacional [4].

La necesidad de investigar esta problemática se fundamenta en la convergencia de múltiples factores que configuran un escenario de urgencia y relevancia para el sector acuícola ecuatoriano. Las empresas líderes del sector en Guayaquil han comenzado a implementar estrategias específicas para el desarrollo de habilidades blandas entre su personal administrativo, reconociendo que estas competencias son fundamentales para enfrentar los desafíos de un entorno productivo cada vez más complejo y exigente. Según Ekos Negocios (2021), esta comprensión resulta necesaria en un contexto donde la automatización y la inteligencia artificial transforman constantemente el panorama laboral, haciendo que las habilidades humanas que no pueden ser replicadas por máquinas se vuelvan cada vez más valiosas. El desarrollo de estas competencias no solo mejoraría el funcionamiento de las actividades regulares de la empresa y el ambiente de trabajo, sino que proporcionaría un impulso estratégico para posicionar a las empresas acuícolas ecuatorianas como competidores fuertes en el mercado global. En este marco, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿cuáles son las habilidades blandas más comunes entre los administrativos en la industria acuícola de la ciudad de Guayaquil y cómo se manifiestan en su desempeño profesional?, pregunta que orienta el desarrollo del presente estudio y guía la definición de sus objetivos y estrategias metodológicas [5].

1.1. Habilidades blandas: definición, evolución conceptual y modelos teóricos.

El concepto de habilidades blandas, también denominadas competencias socioemocionales, habilidades transversales o competencias conductuales, ha experimentado una evolución significativa en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión del talento humano desde sus primeras formulaciones en la década de 1970. El término "habilidades blandas" emerge como una categoría diferenciada de las habilidades duras o técnicas, refiriéndose a un conjunto de atributos, rasgos de personalidad, competencias sociales y habilidades comunicativas que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva en entornos laborales y sociales. A diferencia de las competencias técnicas, que se refieren al conocimiento especializado y las destrezas operativas específicas de un oficio o profesión, las habilidades blandas se caracterizan por su naturaleza transversal y su aplicabilidad en contextos diversos, lo que las convierte en elementos fundamentales para el desempeño profesional en entornos organizacionales complejos. Desde una perspectiva histórica, el interés por estas competencias se ha incrementado progresivamente, impulsado por las transformaciones en el mundo del trabajo que han enfatizado la necesidad de profesionales capaces de adaptarse, colaborar y comunicarse efectivamente en equipos multidisciplinarios [6].

La consolidación conceptual de las habilidades blandas ha sido impulsada por diversos marcos teóricos que han aportado aproximaciones complementarias para su comprensión y medición. Uno de los referentes más

influyentes en este campo ha sido el modelo de inteligencia emocional propuesto por Daniel Goleman, quien postula que las competencias emocionales y sociales constituyen factores predictivos del éxito profesional con mayor poder explicativo que el coeficiente intelectual tradicional. Este enfoque ha contribuido a visibilizar la importancia de dimensiones como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales en el desempeño laboral, estableciendo un puente entre la psicología individual y la dinámica organizacional. De manera complementaria, el modelo de competencias desarrollado por Spencer y Spencer ha proporcionado un marco metodológico para la identificación y evaluación de competencias conductuales, distinguiendo entre competencias umbral, necesarias para el desempeño básico, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a los profesionales de alto rendimiento. Desde una perspectiva más amplia, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Foro Económico Mundial han incorporado las habilidades blandas dentro de los marcos de competencias para el siglo XXI, reconociendo su relevancia en un contexto de transformación tecnológica y cambios en las estructuras productivas.

La evolución del concepto hacia su configuración actual ha estado marcada por un creciente reconocimiento de su naturaleza multidimensional y su carácter situado, aspectos que han implicado un alejamiento progresivo de enfoques unidimensionales centrados exclusivamente en rasgos de personalidad. Investigaciones recientes han enfatizado que las habilidades blandas no constituyen atributos estáticos o inherentes a los individuos, sino competencias que se desarrollan y manifiestan en contextos específicos, moduladas por factores situacionales, culturales y organizacionales [7]. Esta perspectiva ha impulsado el desarrollo de modelos que integran dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales, reconociendo que las habilidades blandas implican tanto la capacidad de procesar información social y emocional como la disposición para actuar de manera efectiva en situaciones interpersonales. En el ámbito organizacional, esta evolución ha derivado en una conceptualización de las habilidades blandas como competencias clave para la empleabilidad y el desarrollo profesional, particularmente en sectores productivos que requieren interacción humana intensiva y adaptación a entornos cambiantes [8].

1.2. Las habilidades blandas en el contexto organizacional: dimensiones clave.

La configuración de las habilidades blandas como constructo multidimensional ha llevado a la identificación de diversas competencias que, aunque interrelacionadas, presentan especificidades conceptuales y operativas que justifican su tratamiento diferenciado en contextos organizacionales. La integridad, entendida como la coherencia entre valores, principios y acciones, constituye una de las dimensiones fundamentales en el ámbito laboral, ya que se vincula directamente con la generación de

confianza, la transparencia en las relaciones interpersonales y el cumplimiento de compromisos éticos. Esta competencia se manifiesta en conductas observables como la aceptación de errores, la coherencia entre el discurso y la acción, el cumplimiento de normas establecidas y la resistencia a influencias externas que puedan comprometer los principios personales. Desde una perspectiva organizacional, la integridad ha sido reconocida como un factor crítico para el clima laboral y la cultura organizacional, particularmente en sectores donde las decisiones operativas implican consideraciones éticas significativas, como ocurre en la industria acuícola en lo relativo a prácticas de sostenibilidad, bienestar animal y cumplimiento normativo [9].

El liderazgo, como segunda dimensión relevante, ha sido objeto de extenso desarrollo teórico en la literatura organizacional, evolucionando desde concepciones centradas en rasgos de personalidad hacia modelos que enfatizan comportamientos, estilos y procesos de influencia social. Los enfoques contemporáneos, particularmente el liderazgo transformacional, destacan la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y estimular intelectualmente a sus seguidores, fomentando un sentido de propósito compartido y promoviendo el desarrollo de competencias en los miembros del equipo. En el contexto organizacional, el liderazgo efectivo se manifiesta en conductas como la toma de iniciativa, la proposición de estrategias para la resolución de problemas, la generación de confianza en el equipo, la facilitación de la participación y el fomento de la motivación. La relevancia del liderazgo en el sector acuícola ecuatoriano resulta particularmente significativa, dado que las estructuras organizacionales jerárquicas y los procesos productivos que requieren coordinación efectiva entre diferentes áreas y niveles demandan figuras capaces de articular equipos de trabajo y gestionar la complejidad operativa inherente al sector [10].

El trabajo en equipo constituye una tercera dimensión esencial, definida como la capacidad para colaborar efectivamente con otros en el logro de objetivos comunes, integrando habilidades interpersonales, comunicativas y de coordinación. Esta competencia se fundamenta en la disposición para compartir información, apoyar a los compañeros, aceptar acuerdos establecidos y contribuir con ideas en beneficio del colectivo, así como en la capacidad para gestionar conflictos y promover un ambiente de cooperación [11]. La literatura especializada ha documentado que el trabajo en equipo efectivo no solo incrementa la productividad y la eficiencia operativa, sino que también contribuye al bienestar psicológico de los trabajadores y a la satisfacción laboral, aspectos particularmente relevantes en sectores productivos con alta demanda física y emocional. En el contexto acuícola ecuatoriano, donde las operaciones requieren una coordinación constante entre equipos multidisciplinarios que integran personal administrativo, técnico y operativo, el trabajo en equipo emerge como una competencia crítica

para garantizar la continuidad operativa y la adaptación a entornos cambiantes [12].

1.3. La medición de habilidades blandas: fiabilidad, validez y métodos de evaluación.

La medición de habilidades blandas en contextos organizacionales ha constituido un desafío metodológico permanente, derivado de la naturaleza compleja y multidimensional de estos constructos, que no son directamente observables y requieren ser inferidos a través de indicadores conductuales o autorreportes. La operacionalización de las habilidades blandas implica la traducción de constructos teóricos en dimensiones específicas y, posteriormente, en ítems concretos que permitan capturar las diferentes facetas de cada competencia evaluada. Este proceso exige una cuidadosa consideración de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición, particularmente en lo referente a su fiabilidad y validez, aspectos que determinan la precisión y pertinencia de las inferencias realizadas a partir de las puntuaciones obtenidas. La fiabilidad, entendida como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y reproducibles, se evalúa comúnmente a través del coeficiente alfa de Cronbach, que estima la consistencia interna de una escala a partir de las correlaciones entre los ítems que la componen, estableciendo estándares mínimos que permiten considerar aceptable la fiabilidad de un instrumento para fines de investigación y diagnóstico organizacional [13].

La validez de los instrumentos de medición de habilidades blandas constituye un aspecto complementario y esencial para garantizar que las puntuaciones obtenidas efectivamente reflejen los constructos que pretenden medir, y no otros factores ajenos a los mismos. La validez de constructo, que evalúa el grado en que un instrumento mide el concepto teórico que pretende medir, se aborda a través de diversas estrategias, incluyendo el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, que permiten examinar la estructura subyacente de las respuestas y verificar que los ítems se agrupan de acuerdo con las dimensiones teóricamente postuladas [14]. Asimismo, la validez convergente y discriminante evalúa el grado en que las puntuaciones de una escala se asocian con medidas de constructos relacionados y se diferencian de constructos teóricamente distintos, proporcionando evidencia adicional sobre la pertinencia del instrumento. La validez de contenido, por su parte, garantiza que los ítems del instrumento representan adecuadamente el dominio conceptual de cada constructo evaluado, lo que se logra a través de la revisión de la literatura especializada y el juicio de expertos en el área de estudio, quienes evalúan la pertinencia, claridad y representatividad de los reactivos propuestos [15].

Los métodos de evaluación de habilidades blandas han evolucionado significativamente desde los primeros enfoques basados exclusivamente en cuestionarios de autorreporte, incorporando estrategias complementarias que

permiten obtener una aproximación más integral y menos sesgada de estas competencias. La evaluación mediante cuestionarios de autopercepción, como el utilizado en la presente investigación, constituye el método más comúnmente empleado en contextos organizacionales, debido a su facilidad de administración, bajo costo y capacidad para capturar la perspectiva subjetiva del evaluado sobre sus propias competencias. Sin embargo, este método presenta limitaciones reconocidas, como el sesgo de deseabilidad social, la aquiescencia y la tendencia a la respuesta central o extrema, que pueden distorsionar las puntuaciones obtenidas y afectar la validez de las inferencias realizadas. Para mitigar estas limitaciones, se han desarrollado métodos complementarios de evaluación, incluyendo las heteroevaluaciones, donde supervisores, pares o subordinados evalúan las competencias del sujeto evaluado, y las evaluaciones conductuales, que se basan en la observación de comportamientos específicos en situaciones simuladas o reales, como los centros de evaluación o las pruebas situacionales [16].

1.4. El sector acuícola ecuatoriano: caracterización, desafíos y demanda de habilidades blandas.

El sector acuícola ecuatoriano constituye uno de los pilares fundamentales de la economía nacional, posicionándose como el principal productor y exportador de camarón en América Latina y como uno de los líderes mundiales en la producción de esta especie. La industria acuícola en Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, consolidando una cadena productiva que integra actividades de producción de larvas, engorde, procesamiento y comercialización, generando empleo directo e indirecto para una porción significativa de la población costera del país. La provincia del Guayas, y particularmente la ciudad de Guayaquil, se han constituido como el epicentro de esta actividad productiva, albergando a las principales empresas del sector y concentrando los centros de toma de decisiones administrativas y comerciales. Desde una perspectiva económica, el sector acuícola contribuye de manera sustancial a la balanza comercial ecuatoriana, generando divisas que superan los miles de millones de dólares anuales, y constituyendo un motor de desarrollo para las comunidades costeras que dependen directa o indirectamente de esta actividad productiva [17].

La clasificación industrial del sector bajo el código A0321.02 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) REV. 4.0, correspondiente a la acuicultura en aguas marinas y salobres, sitúa a las empresas acuícolas dentro de un marco normativo y regulatorio específico que establece estándares de producción, sanidad animal, trazabilidad y sostenibilidad ambiental. Este marco regulatorio, que incluye tanto disposiciones nacionales como requisitos de los mercados internacionales, impone desafíos significativos para las organizaciones del sector, demandando no solo competencias técnicas especializadas, sino también habilidades blandas que permitan gestionar la complejidad normativa, coordinar equipos

multidisciplinarios y adaptarse a cambios regulatorios permanentes. La necesidad de cumplir con estándares internacionales de calidad y sostenibilidad, particularmente en mercados exigentes como los de Estados Unidos, Europa y Asia, ha impulsado una transformación organizacional en las empresas acuícolas, que han debido profesionalizar sus estructuras de gestión y fortalecer las competencias de su capital humano para mantener su competitividad en los mercados globales [18].

El sector acuícola ecuatoriano enfrenta desafíos permanentes que configuran un entorno laboral de alta exigencia y dinamismo, donde las habilidades blandas emergen como competencias críticas para el desempeño profesional. La variabilidad en las condiciones oceanográficas y climáticas, la incidencia de enfermedades como el síndrome de la mancha blanca y la necrosis hepatopancreática aguda, las fluctuaciones en los precios internacionales y las tensiones comerciales globales constituyen factores de incertidumbre que demandan capacidades de adaptación y resolución de problemas en todos los niveles organizacionales. Asimismo, la presión creciente por parte de consumidores y organismos internacionales hacia prácticas productivas sostenibles y socialmente responsables ha elevado los estándares éticos y ambientales que deben cumplir las empresas del sector, requiriendo profesionales con sólidas competencias en integridad, transparencia y toma de decisiones éticas. En este contexto, las habilidades blandas no constituyen meramente atributos deseables, sino competencias estratégicas que determinan la capacidad de las organizaciones para anticipar y responder efectivamente a las contingencias del entorno, manteniendo la continuidad operativa y la competitividad en un mercado global cada vez más exigente [19].

1.5. Habilidades blandas y variables sociodemográficas: diferencias por sexo y edad.

El análisis de las habilidades blandas en función de variables sociodemográficas, particularmente el sexo y la edad, ha constituido un campo de interés creciente en la investigación organizacional, motivado por la necesidad de comprender cómo factores individuales y contextuales modulan el desarrollo y la manifestación de estas competencias en entornos laborales. La literatura especializada ha documentado patrones diferenciales en la autopercepción de habilidades blandas entre hombres y mujeres, aunque los hallazgos no siempre han sido consistentes, evidenciando la influencia de factores culturales, ocupacionales y metodológicos en los resultados observados. Algunos estudios han reportado que las mujeres tienden a autopercebirse con niveles superiores en dimensiones vinculadas a la comunicación, la empatía y las habilidades interpersonales, mientras que los hombres suelen presentar puntuaciones más elevadas en competencias asociadas al liderazgo y la resolución de problemas, aunque estas diferencias tienden a reducirse cuando se controla por variables contextuales y ocupacionales. Desde una perspectiva teórica, estas

diferencias han sido atribuidas a procesos de socialización diferencial que enfatizan en mujeres y hombres patrones conductuales y actitudinales distintos, así como a la segregación ocupacional que concentra a cada grupo en roles laborales que refuerzan determinados perfiles competenciales [20].

En el ámbito de las diferencias etarias, la investigación ha sugerido que las habilidades blandas no constituyen atributos estáticos, sino competencias que se desarrollan y consolidan a lo largo del ciclo vital, influenciadas por la experiencia laboral, la madurez profesional y la exposición a situaciones diversas en contextos organizacionales. Los estudios longitudinales han documentado que dimensiones como el liderazgo, la resolución de problemas y la comunicación tienden a incrementarse con la edad y la trayectoria profesional, reflejando el aprendizaje experiencial y la acumulación de capital social y psicológico a lo largo del tiempo. Por el contrario, otras competencias como la adaptabilidad o la flexibilidad podrían presentar trayectorias diferenciadas, con mayores niveles en poblaciones jóvenes que se enfrentan a entornos laborales cambiantes y demandas de rápida adaptación. En el contexto organizacional, estas trayectorias etarias tienen implicaciones significativas para la gestión del talento humano, sugiriendo la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo profesional diferenciadas que reconozcan las particularidades de cada grupo etario y potencien sus fortalezas específicas [21].

La interacción entre sexo y edad en la configuración de las habilidades blandas ha recibido atención creciente en la literatura, reconociendo que los patrones de desarrollo competencial pueden diferir entre hombres y mujeres a lo largo de sus trayectorias profesionales. Investigaciones recientes han sugerido que las diferencias de género en habilidades blandas tienden a atenuarse con la edad y la experiencia, lo que podría reflejar procesos de socialización organizacional que modulan las disposiciones iniciales y promueven patrones de comportamiento adaptativos en función de las demandas del entorno laboral [22]. Este hallazgo resulta consistente con perspectivas teóricas que enfatizan el carácter situado y dinámico de las habilidades blandas, las cuales se desarrollan en interacción con los contextos organizacionales y las experiencias profesionales acumuladas. En el ámbito del sector acuícola ecuatoriano, donde coexisten poblaciones laborales con diferentes trayectorias y características demográficas, la comprensión de estas interacciones resulta relevante para el diseño de políticas de desarrollo de talento que consideren tanto las particularidades etarias como las diferencias de género en la configuración de las competencias conductuales [23].

La presente investigación se orienta al examen sistemático de las habilidades blandas en el personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano, con el propósito de generar conocimiento empírico que contribuya a la comprensión de estas competencias en un contexto productivo de alta relevancia económica y social. Para ello, se ha definido un

objetivo general que articula el propósito central del estudio, así como un conjunto de objetivos específicos que operacionalizan las distintas dimensiones del problema de investigación. Esta estructura de objetivos permite abordar de manera integral la problemática planteada, asegurando la coherencia entre las preguntas de investigación, los métodos empleados y los resultados esperados.

El objetivo general de esta investigación consiste en examinar las habilidades blandas presentes en los administrativos del sector acuícola ecuatoriano y las estrategias de desarrollo profesional implementadas por las empresas líderes del sector en la ciudad de Guayaquil. Este propósito se articula en torno a la necesidad de caracterizar el perfil de habilidades blandas del personal administrativo, identificar las dimensiones competenciales más desarrolladas y aquellas que presentan mayores oportunidades de mejora, así como comprender las prácticas organizacionales orientadas al fortalecimiento de estas competencias en el contexto específico de la industria acuícola ecuatoriana.

Los objetivos específicos se han estructurado para abordar las distintas dimensiones del problema de investigación de manera sistemática. En primer lugar, se busca describir las características sociodemográficas de la muestra, incluyendo la distribución por sexo y edad del personal administrativo de las empresas acuícolas participantes, con el fin de contextualizar los hallazgos y facilitar la comparación entre subgrupos poblacionales. En segundo lugar, se plantea evaluar la fiabilidad y consistencia interna del instrumento de medición utilizado, mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones evaluadas (integridad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas), así como para el cuestionario en su conjunto, garantizando la validez psicométrica de las mediciones realizadas. En tercer lugar, se propone analizar los niveles de autopercepción de habilidades blandas en las cinco dimensiones evaluadas, identificando las competencias más desarrolladas y aquellas que presentan niveles relativamente más bajos, así como la variabilidad en las respuestas de los participantes. En cuarto lugar, se busca determinar las correlaciones existentes entre las distintas dimensiones de habilidades blandas, explorando las relaciones de interdependencia que se establecen entre las competencias conductuales evaluadas y su configuración como un sistema de habilidades interrelacionadas. Finalmente, se plantea comparar los niveles de habilidades blandas entre hombres y mujeres, así como entre los diferentes grupos etarios, con el fin de identificar posibles diferencias asociadas a estas variables sociodemográficas y explorar sus implicaciones para la gestión del talento humano en el sector.

Estos objetivos se encuentran directamente relacionados con la metodología empleada en la investigación, que combina un diseño cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional con la aplicación de un cuestionario estructurado que mide las cinco dimensiones de habilidades

blandas, así como con los resultados esperados, que incluyen la caracterización del perfil competencial del personal administrativo, la identificación de relaciones significativas entre las dimensiones evaluadas, y la determinación de diferencias por sexo y edad. La consecución de estos objetivos permitirá generar evidencia empírica relevante para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano en el sector acuícola ecuatoriano, así como para el diseño de estrategias de desarrollo profesional orientadas al fortalecimiento de las habilidades blandas en el personal administrativo de las empresas del sector.

La presente investigación realiza contribuciones significativas en los ámbitos científico, metodológico y práctico, aportando al desarrollo del conocimiento en el campo de las habilidades blandas y su aplicación en contextos productivos específicos. Desde una perspectiva científica, el estudio contribuye a la comprensión de las habilidades blandas en un sector productivo de alta relevancia económica como el acuícola ecuatoriano, abordando un vacío de conocimiento empírico documentado en la literatura especializada. La investigación proporciona evidencia sistemática sobre la estructura, niveles y relaciones entre las distintas dimensiones de habilidades blandas en el personal administrativo de empresas acuícolas, así como sobre las diferencias asociadas a variables sociodemográficas como el sexo y la edad. Estos hallazgos enriquecen el conocimiento existente sobre las competencias conductuales en contextos organizacionales específicos y contribuyen a la consolidación de un cuerpo teórico que reconoce la importancia del contexto sectorial en la configuración de las habilidades blandas.

En el plano metodológico, el estudio aporta la validación y aplicación de un instrumento de medición de habilidades blandas adaptado al contexto del sector acuícola ecuatoriano, proporcionando evidencia sobre sus propiedades psicométricas en esta población específica. Los coeficientes de fiabilidad obtenidos, que superan ampliamente los umbrales aceptables en todas las dimensiones evaluadas, respaldan la utilidad del instrumento para futuras investigaciones en el sector y proporcionan una base metodológica para su aplicación en otros contextos productivos similares. Asimismo, la investigación contribuye al desarrollo de procedimientos sistemáticos para la evaluación de habilidades blandas en el ámbito organizacional, integrando consideraciones sobre la inversión de ítems negativos, el análisis de consistencia interna y la evaluación de diferencias entre subgrupos poblacionales. Estos aportes metodológicos resultan relevantes para la comunidad académica y profesional interesada en la medición de competencias conductuales en contextos organizacionales diversos.

Desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece información valiosa para la gestión del talento humano en el sector acuícola ecuatoriano, proporcionando evidencia

empírica que puede orientar el diseño de políticas y programas de desarrollo profesional. Los hallazgos relativos a los niveles de habilidades blandas en las distintas dimensiones evaluadas permiten identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, facilitando la priorización de intervenciones formativas orientadas al fortalecimiento de competencias específicas. Particularmente relevante resulta la identificación de la integridad como la dimensión con niveles relativamente más bajos, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias específicas para el fortalecimiento de competencias éticas y conductuales en el personal administrativo del sector. Asimismo, la ausencia de diferencias significativas por sexo en las habilidades blandas evaluadas proporciona evidencia que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas, que reconozcan las fortalezas de todos los colaboradores independientemente de su género, y que promuevan la igualdad de oportunidades en el acceso a programas de formación y desarrollo.

Finalmente, el estudio contribuye al desarrollo sostenible del sector acuícola ecuatoriano al proporcionar una base empírica para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano, reconociendo que la inversión en el desarrollo de habilidades blandas constituye un factor estratégico para la competitividad organizacional en un mercado global cada vez más exigente. La evidencia generada permite a las empresas del sector comprender mejor las competencias conductuales de su personal administrativo y diseñar estrategias de desarrollo alineadas con las necesidades del entorno productivo, contribuyendo así a la formación de profesionales más completos, adaptables y capaces de enfrentar los desafíos de un sector en constante evolución. En un contexto donde la automatización y la inteligencia artificial transforman el panorama laboral, el fortalecimiento de las habilidades humanas que no pueden ser replicadas por las máquinas adquiere una relevancia estratégica, posicionando a las empresas que invierten en el desarrollo de estas competencias como líderes en sus respectivos mercados y contribuyendo al posicionamiento del sector acuícola ecuatoriano como referente de excelencia y sostenibilidad en la región.

2.- Materiales y métodos.

2.1 Diseño y enfoque de investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental de alcance descriptivo-correlacional, con un enfoque cuantitativo que permite caracterizar las habilidades blandas del personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano y explorar las relaciones entre las dimensiones evaluadas. El estudio adopta un diseño transversal, dado que los datos fueron recolectados en un único momento temporal, lo que permite obtener una fotografía del estado de las habilidades blandas en la población estudiada sin intervención sobre las variables de interés. Este diseño resulta apropiado para alcanzar los

objetivos planteados, ya que permite describir las características de la muestra, establecer relaciones entre dimensiones y comparar subgrupos poblacionales sin manipulación experimental [24].

2.2 Población y muestra

La población del estudio comprendió empleados administrativos de cinco empresas acuícolas líderes en la ciudad de Guayaquil, clasificadas bajo el código industrial A0321.02 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU REV. 4.0), correspondiente a la acuicultura en aguas marinas y salobres. La selección de las empresas participantes se realizó mediante un muestreo intencional o por conveniencia, considerando su posición en el sector, su volumen de operaciones y su disposición a participar en la investigación. La muestra final estuvo conformada por 88 participantes, distribuidos en 51 mujeres (58.0%) y 37 hombres (42.0%), con edades comprendidas entre 21 y más de 30 años, de los cuales 72 (81.8%) pertenecían al grupo etario de 21 a 30 años y 16 (18.2%) al grupo de más de 30 años. El tamaño muestral resultó adecuado para los análisis estadísticos planteados, considerando los requerimientos de potencia estadística para las pruebas de correlación y comparación de medias previstas [25].

2.3 Instrumento de medición

El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario estructurado autoadministrado, diseñado para evaluar cinco dimensiones de habilidades blandas: integridad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas. El cuestionario incluyó 50 ítems distribuidos en las cinco dimensiones, con 10 ítems para integridad (P3 a P12), 12 ítems para liderazgo (P13 a P24), 8 ítems para trabajo en equipo (P25 a P32), 10 ítems para comunicación (P33 a P42) y 10 ítems para resolución de problemas (P43 a P52). Adicionalmente, el instrumento incorporó dos preguntas sociodemográficas para caracterizar la muestra: la edad (P1), con categorías "21 a 30 años" y "más de 30 años", y el sexo (P2), con categorías "femenino" y "masculino". Los ítems de habilidades blandas se presentaron en una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 correspondía a "nunca", 2 a "casi nunca", 3 a "a veces", 4 a "casi siempre" y 5 a "siempre". El cuestionario fue diseñado y validado mediante juicio de expertos, considerando la pertinencia, claridad y representatividad de los reactivos para cada dimensión evaluada, y fue sometido a análisis de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó valores superiores a 0.70 en todas las dimensiones y un valor global de 0.944, indicando una excelente consistencia interna del instrumento [26].

2.4 Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante el período comprendido entre los meses de [indicar período] del año [indicar año], previa autorización de las direcciones de recursos humanos de las empresas participantes y la firma de consentimientos informados por parte de los encuestados. La administración del cuestionario se realizó

en formato digital mediante plataformas de encuestas en línea, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Los participantes recibieron instrucciones estandarizadas para el diligenciamiento del instrumento, incluyendo una explicación sobre el propósito de la investigación, el carácter voluntario de la participación y la ausencia de consecuencias derivadas de sus respuestas. El tiempo estimado para completar el cuestionario fue de aproximadamente 15 a 20 minutos. Una vez recolectados los datos, se procedió a la depuración de la base de datos, verificando la integridad de las respuestas y la ausencia de valores atípicos o inconsistencias que pudieran afectar la calidad de los análisis [27].

2.5 Análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 26.0 para Windows. Previo al análisis principal, se procedió a la inversión de los ítems redactados en sentido negativo, específicamente los ítems P8, P10 y P12 de la dimensión integridad, y el ítem P45 de la dimensión resolución de problemas, aplicando la fórmula de transformación $\text{valor_invertido} = 6 - \text{valor_original}$. Esta transformación aseguró que todos los ítems estuvieran orientados en la misma dirección, donde puntuaciones más altas indicaran mayores niveles de habilidad. Posteriormente, se calcularon los puntajes promedio por dimensión para cada participante, promediando los ítems correspondientes a cada constructo [28, 28].

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, calculado tanto para cada dimensión como para el cuestionario en su conjunto, evaluando la consistencia interna de las escalas. Para el análisis descriptivo, se calcularon medidas de tendencia central (media y mediana), medidas de dispersión (desviación estándar, mínimo y máximo) y medidas de forma de distribución (asimetría y curtosis) para cada una de las cinco dimensiones. La normalidad de las distribuciones se evaluó mediante el coeficiente de asimetría, considerando valores dentro del rango de -2 a +2 como indicativos de una distribución aproximadamente normal. Para el análisis correlacional, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, evaluando las relaciones entre las cinco dimensiones de habilidades blandas. Este análisis se realizó tanto para la muestra total como para los subgrupos definidos por sexo y edad, con el fin de explorar la estabilidad de las relaciones entre dimensiones en diferentes segmentos poblacionales.

El análisis comparativo por sexo se realizó mediante la prueba t de Student para muestras independientes, previa verificación del supuesto de homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene. Se calcularon los estadísticos descriptivos para cada grupo (media y desviación estándar), el valor del estadístico t, los grados de libertad, el nivel de significación y el tamaño del efecto mediante la d de Cohen. Para la interpretación del tamaño del efecto, se consideraron los criterios convencionales: 0.2 como efecto pequeño, 0.5

como efecto mediano y 0.8 como efecto grande. El nivel de significación estadística se estableció en $\alpha = 0.05$ para todas las pruebas realizadas. Adicionalmente, se realizaron análisis de correlación segmentados por sexo y edad, con el fin de explorar la consistencia de las relaciones entre dimensiones en los diferentes subgrupos poblacionales, calculando los coeficientes de Pearson y sus niveles de significación correspondientes [29].

3.- Resultados.

SECCIÓN 1: METODOLOGÍA – Instrumento

Tabla1.- Estructura correcta de dimensiones

Dimensión	Ítems	Cantidad
Integridad	P3 – P12	10 ítems
Liderazgo	P13 – P24	12 ítems
Trabajo en equipo	P25 – P32	8 ítems
Comunicación	P33 – P42	10 ítems
Resolución de Problemas	P43 – P52	10 ítems
Total	P3 – P52	50 ítems

La estructura dimensional del instrumento de medición, presentada en la Tabla 1, establece un marco operativo para la evaluación de cinco competencias conductuales fundamentales en el ámbito laboral: integridad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas. Esta configuración pentadimensional, compuesta por 50 ítems distribuidos asimétricamente (rango de 8 a 12 ítems por dimensión), responde a la complejidad inherente de cada constructo evaluado, donde dimensiones como liderazgo requieren una mayor densidad de indicadores para capturar la multidimensión del fenómeno.

Desde una perspectiva metodológica, la asignación de los ítems P3 a P12 para la dimensión integridad, con un total de diez reactivos, permite abordar tanto aspectos actitudinales como comportamentales asociados a la coherencia ética y la transparencia en el entorno organizacional. De manera similar, la dimensión liderazgo, con doce ítems (P13 a P24), operativiza competencias vinculadas a la dirección de equipos, la toma de iniciativas y la generación de confianza, aspectos críticos en la gestión de talento humano dentro del sector acuícola, caracterizado por estructuras jerárquicas definidas y procesos productivos que demandan coordinación efectiva [30].

La dimensión trabajo en equipo, constituida por ocho ítems (P25 a P32), representa la estructura más reducida del instrumento, lo que sugiere una conceptualización más específica y delimitada del constructo, centrada en la colaboración interpersonal y la cohesión grupal. Por su parte, comunicación y resolución de problemas, cada una con diez ítems (P33 a P42 y P43 a P52 respectivamente), abordan dimensiones vinculadas a la efectividad comunicativa y la capacidad analítica para enfrentar contingencias operativas, competencias particularmente relevantes en el sector acuícola, donde la toma de decisiones en entornos de alta variabilidad productiva y sanitaria requiere intercambios comunicativos precisos y respuestas adaptativas rápidas.

La distribución de ítems propuesta presenta una cobertura equilibrada de las competencias evaluadas, con un peso relativo adecuado para cada constructo, aunque la

dimensión trabajo en equipo, al contar con menor número de reactivos, podría presentar limitaciones en términos de estabilidad psicométrica, aspecto que será abordado en el análisis de fiabilidad. Desde el punto de vista de la ingeniería organizacional y la gestión del talento humano, esta estructura dimensional ofrece un marco analítico que permite diagnosticar fortalezas y áreas de mejora en las competencias blandas del personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano, facilitando el diseño de intervenciones formativas alineadas con las exigencias del entorno productivo.

Tabla 2.- Resultados del Alfa de Cronbach por dimensión

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
1. Integridad	P3 - P12 (10 ítems)	0.724	Aceptable
2. Liderazgo	P13 - P24 (12 ítems)	0.913	Excelente
3. Trabajo en equipo	P25 - P32 (8 ítems)	0.894	Bueno/Excelente
4. Comunicación	P33 - P42 (10 ítems)	0.920	Excelente
5. Resolución de Problemas	P43 - P52 (10 ítems)	0.938	Excelente
Cuestionario Total	P3 - P52 (50 ítems)	0.944	Excelente

Los coeficientes de fiabilidad obtenidos para el instrumento de medición de habilidades blandas, presentados en la Tabla 2, evidencian un comportamiento psicométrico diferenciado entre las dimensiones evaluadas, con valores que oscilan entre 0.724 para integridad y 0.938 para resolución de problemas, mientras que el coeficiente global del cuestionario alcanza un valor de 0.944. Este conjunto de resultados permite afirmar que el instrumento, en su conjunto, presenta una consistencia interna sobresaliente, superando ampliamente el umbral mínimo recomendado de 0.70 establecido en la literatura especializada para fines de investigación básica, y situándose en el rango considerado como excelente para la medición de constructos psicosociales en contextos organizacionales.

El valor más elevado de fiabilidad corresponde a la dimensión resolución de problemas ($\alpha = 0.938$), lo que indica que los diez ítems que la componen (P43 a P52) mantienen un alto nivel de intercorrelación, midiendo de manera coherente el constructo subyacente relacionado con la capacidad analítica y la toma de decisiones frente a contingencias. Este hallazgo resulta particularmente relevante desde una perspectiva ingenieril, dado que el sector acuícola ecuatoriano enfrenta desafíos operativos y sanitarios permanentes, donde la resolución efectiva de problemas constituye una competencia crítica para la continuidad productiva. La elevada consistencia interna sugiere que los ítems logran capturar adecuadamente las dimensiones cognitivas y procedimentales implicadas en esta competencia.

La dimensión comunicación presenta un coeficiente de 0.920, reflejando una excelente homogeneidad entre sus diez reactivos (P33 a P42), que abordan aspectos relacionados con la claridad expresiva, la escucha activa y la percepción del estado emocional de los interlocutores. Desde el punto de vista de la ingeniería social y la gestión organizacional, este resultado resulta consistente con la naturaleza interdependiente de la comunicación efectiva en entornos laborales que requieren coordinación entre equipos multidisciplinarios, como ocurre en las empresas acuícolas estudiadas, donde la transmisión precisa de información técnica y operativa resulta fundamental.

La dimensión liderazgo alcanza un coeficiente de 0.913, evidenciando que los doce ítems que la integran (P13 a P24) mantienen una elevada consistencia interna, respaldando la validez del constructo evaluado. Este resultado adquiere particular relevancia en el contexto del sector acuícola, donde las estructuras organizacionales requieren figuras de liderazgo capaces de articular equipos de trabajo, fomentar la motivación y gestionar los procesos productivos. La excelente fiabilidad observada sugiere que el instrumento captura adecuadamente las dimensiones conductuales y actitudinales asociadas al liderazgo, incluyendo la capacidad de iniciativa, la generación de confianza y el fomento de la participación.

El coeficiente obtenido para trabajo en equipo ($\alpha = 0.894$), si bien se sitúa en el rango bueno a excelente, resulta ligeramente inferior al observado en las dimensiones previamente analizadas. Esta diferencia podría atribuirse al menor número de ítems que componen esta dimensión (ocho reactivos, P25 a P32), dado que el coeficiente alfa es sensible al número de elementos que integran la escala. No obstante, el valor alcanzado supera ampliamente el umbral de 0.80 considerado como buena fiabilidad, lo que permite afirmar que la dimensión mide de manera consistente el constructo asociado a la colaboración interpersonal y la integración grupal.

La dimensión integridad presenta el coeficiente más bajo del instrumento ($\alpha = 0.724$), aunque se mantiene dentro del rango aceptable. Este resultado merece una atención particular desde el punto de vista psicométrico, ya que sugiere que los diez ítems que la componen (P3 a P12) presentan una homogeneidad moderada, posiblemente debido a la naturaleza multifacética del constructo integridad, que abarca dimensiones como la honestidad, la transparencia, la coherencia entre valores y acciones, y la aceptación de errores, aspectos que, aunque relacionados, pueden manifestarse de manera diferencial según los contextos situacionales. Desde una perspectiva ética y organizacional, este hallazgo invita a reflexionar sobre la complejidad de medir constructos vinculados a la conducta ética en entornos laborales, donde las normas implícitas y los incentivos organizacionales pueden influir en las respuestas de los participantes.

El coeficiente global del cuestionario ($\alpha = 0.944$) confirma que el instrumento en su conjunto presenta una excelente

consistencia interna, superando el valor de 0.90 que la literatura especializada considera como indicativo de una fiabilidad sobresaliente. Este resultado valida la estructura pentadimensional del instrumento y respalda su utilidad para fines de diagnóstico organizacional en el sector acuícola ecuatoriano, proporcionando una base empírica sólida para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano y diseño de programas de desarrollo de habilidades blandas. La elevada fiabilidad global sugiere que, si bien las dimensiones evalúan constructos diferenciados, todas ellas se orientan hacia la medición de un dominio común relacionado con las competencias interpersonales y conductuales en el ámbito laboral, lo que resulta consistente con el marco teórico subyacente al instrumento.

SECCIÓN 2: RESULTADOS – Caracterización de la muestra

Tabla 3.- Estadísticos descriptivos de la muestra – Variables sociodemográficas (n = 88)

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad (P1)	21-30 años	72	81.8%
	Más de 30 años	16	18.2%
Sexo (P2)	Femenino	51	58.0%
	Masculino	37	42.0%

La caracterización de la muestra, presentada en la Tabla 3, revela una composición demográfica que presenta particularidades relevantes para la interpretación de los resultados en el contexto del sector acuícola ecuatoriano. La distribución por edad muestra un marcado predominio de participantes pertenecientes al rango etario de 21 a 30 años, que representa el 81.8% de la muestra (72 casos), mientras que el grupo de más de 30 años constituye únicamente el 18.2% restante (16 casos). Esta asimetría etaria sugiere una población laboral administrativa mayoritariamente joven, lo cual podría reflejar las dinámicas de contratación y retención de talento en el sector acuícola de la región, caracterizado por una demanda creciente de profesionales en etapas tempranas de su desarrollo ocupacional.

Desde una perspectiva de ingeniería organizacional y gestión de recursos humanos, la concentración de la muestra en el segmento etario joven resulta coherente con las tendencias observadas en sectores productivos de alta demanda operativa, donde la incorporación de personal recién egresado o con experiencia limitada responde tanto a necesidades de renovación generacional como a la disponibilidad de programas de formación especializada en el área acuícola. Este hallazgo adquiere relevancia al considerar que las habilidades blandas evaluadas en este estudio, particularmente aquellas vinculadas al liderazgo y la resolución de problemas, suelen desarrollarse y consolidarse con la experiencia y la trayectoria profesional, por lo que los niveles observados podrían estar influenciados por la juventud relativa de la muestra.

En cuanto a la variable sexo, los resultados indican una distribución ligeramente desbalanceada a favor del sexo

femenino, que representa el 58.0% de los participantes (51 casos), frente al 42.0% correspondiente al sexo masculino (37 casos). Esta proporción ofrece información valiosa sobre la composición del personal administrativo en las empresas acuícolas de Guayaquil, sugiriendo una presencia femenina significativa en roles administrativos, aunque ligeramente superior en comparación con la distribución típicamente observada en sectores productivos tradicionalmente masculinizados. Este dato resulta particularmente relevante desde la perspectiva de los estudios de equidad de género en el ámbito laboral, especialmente considerando que el sector acuícola ecuatoriano ha sido históricamente caracterizado por una marcada segregación ocupacional basada en el género.

La representación femenina mayoritaria en la muestra podría estar asociada a la naturaleza administrativa de los puestos evaluados, en contraste con las áreas operativas y técnicas del sector acuícola, donde la participación masculina tiende a ser predominante. Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, esta distribución sugiere la necesidad de políticas organizacionales que promuevan la equidad de género tanto en niveles administrativos como operativos, así como el desarrollo de competencias de liderazgo y toma de decisiones en los equipos de trabajo, considerando la diversidad como un factor potenciador de la innovación y la efectividad organizacional.

Es importante señalar que las características sociodemográficas de la muestra, con su predominancia de participantes jóvenes y de sexo femenino, deberán ser consideradas como factores contextuales en la interpretación de los resultados relativos a las habilidades blandas. La juventud de la muestra podría implicar niveles diferenciales de desarrollo de ciertas competencias conductuales, particularmente aquellas que se consolidan con la experiencia laboral y la madurez profesional, mientras que la composición por sexo abre interrogantes sobre posibles patrones de socialización diferencial en el desarrollo de habilidades interpersonales y comunicativas en el entorno laboral acuícola. Estos aspectos serán abordados en los análisis comparativos subsiguientes, que permitirán evaluar si las diferencias observadas en las dimensiones evaluadas presentan significación estadística o responden a variaciones atribuibles a las características sociodemográficas de los participantes.

SECCIÓN 3: RESULTADOS – Estadísticos descriptivos

Tabla 4.- Estadísticos descriptivos por dimensión (con ítems invertidos)

Dimensión	Media	Des v. Est.	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curto sis
Integridad	4.04	0.68	1.90	5.00	-0.82	0.94
Liderazgo	4.25	0.86	1.00	5.00	-1.21	1.73
Trabajo en equipo	4.26	0.94	1.00	5.00	-1.31	1.53

Comunicación	4.24	0.93	1.00	5.00	-1.31	1.74
Resolución de Problemas	4.29	0.95	1.00	5.00	-1.35	1.69

Los estadísticos descriptivos presentados en la Tabla 4 revelan niveles de autopercepción notablemente elevados en todas las dimensiones evaluadas, con medias que oscilan entre 4.04 para integridad y 4.29 para resolución de problemas, en una escala de Likert de 1 a 5 puntos. Estos valores sugieren que los participantes del estudio perciben poseer un nivel alto de desarrollo en las competencias conductuales evaluadas, superando el punto medio de la escala y aproximándose al límite superior de respuesta. Desde una perspectiva organizacional, este hallazgo resulta particularmente relevante para el sector acuícola ecuatoriano, toda vez que indica una autopercepción favorable de las habilidades blandas en el personal administrativo, lo cual podría constituir un activo intangible significativo para las empresas del sector.

La dimensión que presenta la media más elevada corresponde a resolución de problemas ($M = 4.29$, $DE = 0.95$), seguida de trabajo en equipo ($M = 4.26$, $DE = 0.94$) y liderazgo ($M = 4.25$, $DE = 0.86$). Estas puntuaciones sugieren que los participantes atribuyen un mayor desarrollo a competencias vinculadas con la capacidad analítica, la colaboración grupal y la dirección de equipos, aspectos críticos para el desempeño en entornos productivos caracterizados por la necesidad de respuesta rápida ante contingencias operativas y sanitarias, como ocurre en el sector acuícola. La comunicación alcanza una media de 4.24 ($DE = 0.93$), ubicándose en un nivel similar al de las dimensiones previamente mencionadas, mientras que integridad presenta la media más baja ($M = 4.04$, $DE = 0.68$), aunque aún en un rango considerado alto.

Es importante destacar que todas las dimensiones presentan medias superiores a 4.0, lo que en la escala de Likert utilizada corresponde a "casi siempre" en el continuo de respuesta que va desde "nunca" hasta "siempre". Este patrón de respuestas podría estar influenciado por un sesgo de deseabilidad social, fenómeno frecuente en estudios de autopercepción de competencias psicosociales, donde los participantes tienden a sobreestimar sus capacidades en dimensiones valoradas positivamente por la organización y la sociedad. Desde el punto de vista técnico, este hallazgo sugiere la necesidad de complementar las mediciones de autopercepción con evaluaciones de desempeño conductual o con observaciones de terceros (heteroevaluaciones) para obtener una aproximación más objetiva al desarrollo real de estas competencias en el entorno laboral.

Las desviaciones estándar observadas revelan que la dimensión integridad presenta la menor variabilidad ($DE = 0.68$), lo que indica una mayor homogeneidad en las respuestas de los participantes en comparación con las otras dimensiones. Por el contrario, resolución de problemas ($DE = 0.95$) y trabajo en equipo ($DE = 0.94$) muestran las

mayores dispersiones, sugiriendo una mayor heterogeneidad en la autopercepción de estas competencias entre los participantes. Esta variabilidad diferencial podría estar asociada a la naturaleza de los constructos evaluados: mientras que la integridad remite a principios éticos y normativos que tienden a ser internalizados de manera más uniforme, la resolución de problemas y el trabajo en equipo están más vinculados a experiencias situacionales y trayectorias laborales particulares, lo que podría generar mayores diferencias en las percepciones individuales.

Los análisis de forma de distribución revelan asimetrías negativas en todas las dimensiones, con valores que oscilan entre -0.82 para integridad y -1.35 para resolución de problemas. Estos coeficientes indican una concentración de las respuestas en los valores altos de la escala, consistente con las elevadas medias observadas. Las curtosis positivas, con valores entre 0.94 para integridad y 1.74 para comunicación, sugieren distribuciones leptocúrticas, caracterizadas por una mayor concentración de casos en la zona central y colas menos extendidas de lo esperado en una distribución normal.

Desde la perspectiva de la ingeniería organizacional y la gestión del talento humano, estos resultados sugieren que el personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano percibe contar con un nivel sólido de habilidades blandas, particularmente en dimensiones vinculadas con la resolución de problemas y el trabajo en equipo, competencias críticas para el desempeño en entornos productivos de alta complejidad. Sin embargo, la relativa menor puntuación en integridad plantea interrogantes sobre los factores organizacionales que podrían influir en la autopercepción de la conducta ética, así como sobre las políticas institucionales orientadas a fortalecer la coherencia ética y la transparencia en las prácticas laborales del sector. La elevación de los puntajes en todas las dimensiones por encima de 4.0 invita a reflexionar sobre la necesidad de implementar mecanismos de evaluación complementarios que permitan contrastar las autopercepciones con indicadores objetivos de desempeño conductual, contribuyendo así a una comprensión más integral del desarrollo de habilidades blandas en el contexto acuícola ecuatoriano.

SECCIÓN 4: RESULTADOS – Correlaciones globales

Tabla 5.- Matriz de correlaciones entre dimensiones (Pearson)

Dimensión	Integridad	Liderazgo	Trabajo en equipo	Comunicación	Resolución Problemas
Integridad	1.000				
Liderazgo	0.531	1.000			
Trabajo en equipo	0.514	0.736	1.000		
Comunicación	0.531	0.752	0.839	1.000	

Resolución	0.452	0.673	0.745	0.734	1.000
Problemas					

Todas las correlaciones son significativas con $p < 0.01$

La matriz de correlaciones de Pearson presentada en la Tabla 5 revela asociaciones positivas y estadísticamente significativas ($p < 0.01$) entre todas las dimensiones del instrumento, con coeficientes que oscilan entre 0.452 y 0.839. Este patrón de intercorrelaciones sugiere que las cinco competencias conductuales evaluadas no operan como constructos independientes, sino que mantienen relaciones interdependientes que reflejan la naturaleza sistémica de las habilidades blandas en el contexto organizacional. Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos resultan consistentes con los modelos multidimensionales de competencias psicosociales, que postulan la existencia de relaciones significativas entre diferentes dimensiones conductuales, particularmente aquellas vinculadas con la interacción social y el desempeño laboral.

La correlación más elevada se observa entre trabajo en equipo y comunicación ($r = 0.839$), lo que indica que ambas dimensiones comparten aproximadamente el 70.4% de su varianza común. Esta fuerte asociación resulta coherente desde el punto de vista conceptual, dado que la efectividad del trabajo colaborativo depende fundamentalmente de la capacidad de los integrantes de un equipo para intercambiar información de manera clara, expresar opiniones oportunamente y comprender las necesidades y estados emocionales de los demás. En el contexto del sector acuícola ecuatoriano, donde las operaciones productivas requieren una coordinación constante entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, esta interdependencia entre comunicación y trabajo en equipo adquiere una relevancia particular, sugiriendo que las intervenciones formativas orientadas a fortalecer una de estas competencias podrían tener efectos positivos sobre la otra.

De manera similar, la correlación entre liderazgo y comunicación alcanza un valor de 0.752, reflejando que la capacidad de liderar equipos se encuentra estrechamente vinculada con las habilidades comunicativas, particularmente aquellas relacionadas con la expresión clara de ideas, la transmisión de confianza y la facilitación de la participación. Este hallazgo resulta consistente con la literatura especializada que identifica la comunicación efectiva como uno de los pilares fundamentales del liderazgo transformacional y situacional. Desde la perspectiva de la ingeniería organizacional, esta relación sugiere que los procesos de desarrollo de liderazgo en el sector acuícola deberían incorporar componentes formativos intensivos en competencias comunicativas, reconociendo que la capacidad de influir en los equipos de trabajo está mediada por la habilidad para establecer canales de comunicación efectivos.

La asociación entre trabajo en equipo y liderazgo ($r = 0.736$) refuerza la noción de que ambas competencias se retroalimentan en contextos organizacionales, donde los líderes efectivos son aquellos capaces de fomentar la colaboración y la cohesión grupal, al tiempo que los equipos de trabajo cohesionados facilitan el ejercicio del liderazgo al generar entornos de confianza y participación. El sector acuícola, caracterizado por operaciones que requieren coordinación entre equipos multidisciplinarios, podría beneficiarse de estrategias de gestión que promuevan simultáneamente el desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo, reconociendo su naturaleza interdependiente.

Las correlaciones entre integridad y las otras dimensiones, si bien significativas, presentan los valores más bajos de la matriz, oscilando entre 0.452 con resolución de problemas y 0.531 con liderazgo y comunicación. Este patrón sugiere que la integridad, entendida como la coherencia entre valores y acciones, la transparencia y la aceptación de errores, mantiene una relación más moderada con las otras competencias conductuales. Desde una perspectiva ética y organizacional, este hallazgo podría indicar que la integridad constituye un constructo relativamente independiente dentro del conjunto de habilidades blandas, posiblemente debido a que remite a dimensiones de carácter moral y normativo que operan en un nivel diferente al de las competencias más orientadas a la interacción social y la resolución de problemas operativos.

La correlación entre integridad y resolución de problemas ($r = 0.452$) es la más baja de toda la matriz, lo que sugiere que la autopercepción de conductas éticas y transparentes guarda una relación limitada con la percepción de capacidad para identificar causas de problemas, generar alternativas de solución y evaluar resultados. Este hallazgo resulta particularmente relevante desde el punto de vista de la gestión del talento humano, ya que sugiere que las competencias vinculadas a la dimensión ética y aquellas asociadas a la capacidad analítico-operativa podrían desarrollarse a través de trayectorias diferenciales, requiriendo estrategias formativas específicas para cada dominio.

Desde una perspectiva metodológica, las correlaciones obtenidas superan en todos los casos el umbral de 0.30 considerado como indicativo de una asociación prácticamente significativa, y la mayoría de ellas se sitúan en el rango de correlaciones fuertes ($r > 0.70$) o moderadas (r entre 0.40 y 0.70). Este patrón sugiere que, aunque las dimensiones mantienen relaciones significativas que justifican su inclusión en un instrumento común, presentan suficiente especificidad como para ser consideradas constructos diferenciados. La significación estadística de todas las correlaciones ($p < 0.01$) proporciona una base sólida para afirmar que las relaciones observadas no son atribuibles al azar, reforzando la validez del instrumento y respaldando la pertinencia del análisis de las habilidades blandas como un sistema de competencias interrelacionadas en el contexto del sector acuícola ecuatoriano.

SECCIÓN 5: RESULTADOS – Comparaciones por grupos

Tabla 6.- Correlaciones por grupos Por Edad

Correlación	21-30 años (n=72)	>30 años (n=16)
Integridad - Liderazgo	0.530**	0.516*
Integridad - Trabajo equipo	0.516**	0.489*
Liderazgo - Comunicación	0.748**	0.781**
Trabajo equipo - Comunicación	0.835**	0.852**

El análisis de correlaciones segmentado por grupos etarios, presentado en la Tabla 6, revela patrones de asociación entre las dimensiones de habilidades blandas que se mantienen consistentes tanto en el grupo de participantes de 21 a 30 años como en el grupo de más de 30 años, con todas las correlaciones alcanzando significación estadística. Este hallazgo sugiere que la estructura relacional entre las competencias conductuales evaluadas se mantiene estable a lo largo de los rangos etarios considerados, indicando que la interdependencia entre las dimensiones del instrumento no se ve sustancialmente modificada por la edad de los participantes.

Las correlaciones observadas en el grupo de participantes jóvenes (21 a 30 años) presentan coeficientes que oscilan entre 0.516 y 0.835, todos ellos significativos con $p < 0.01$. Por su parte, el grupo de mayor edad (más de 30 años) muestra coeficientes que van desde 0.489 hasta 0.852, con niveles de significación que incluyen tanto $p < 0.01$ como $p < 0.05$. Este patrón de resultados sugiere que, aunque las magnitudes de las asociaciones presentan ligeras variaciones entre ambos grupos, la dirección y la naturaleza de las relaciones entre las dimensiones evaluadas se mantienen fundamentalmente invariantes, lo que respalda la estabilidad del instrumento de medición en diferentes segmentos etarios.

La correlación más elevada en ambos grupos se observa entre trabajo en equipo y comunicación, alcanzando 0.835 en el grupo de 21 a 30 años y 0.852 en el grupo de más de 30 años. Esta consistencia en la magnitud de la asociación sugiere que la relación entre la capacidad para colaborar en equipos y las habilidades comunicativas se mantiene igualmente fuerte independientemente de la edad de los participantes. Desde una perspectiva de ingeniería organizacional, este hallazgo resulta relevante en la medida que indica que la interdependencia entre estas dos competencias constituye un fenómeno estable, sugiriendo que las estrategias de desarrollo organizacional orientadas a fortalecer el trabajo en equipo podrían implementarse de manera similar en poblaciones laborales de diferentes edades, aprovechando la relación sinérgica con las competencias comunicativas.

La correlación entre liderazgo y comunicación también muestra valores elevados y comparables en ambos grupos, con coeficientes de 0.748 para el grupo joven y 0.781 para el grupo de mayor edad. Esta similitud sugiere que la asociación entre la capacidad de liderar equipos y las

habilidades comunicativas se mantiene robusta a través de los rangos etarios, respaldando la noción de que la comunicación efectiva constituye un componente transversal del liderazgo independientemente de la experiencia o la trayectoria profesional. Este resultado resulta particularmente relevante para el diseño de programas formativos en habilidades de liderazgo para el sector acuícola, toda vez que sugiere que las intervenciones orientadas a desarrollar competencias comunicativas podrían tener efectos positivos sobre las capacidades de liderazgo tanto en profesionales jóvenes como en aquellos con mayor experiencia.

Las correlaciones entre integridad y las otras dimensiones presentan valores más moderados en ambos grupos etarios, con coeficientes que oscilan entre 0.489 y 0.530. La integridad, al ser evaluada mediante ítems que indagan sobre la aceptación de errores, la coherencia entre valores y acciones, y la transparencia, mantiene una relación sistemáticamente más baja con las dimensiones orientadas a la interacción social y la resolución de problemas, patrón que se observa consistentemente en ambos grupos de edad. Este hallazgo refuerza la noción de que la integridad, entendida como una competencia vinculada a principios éticos y normativos, podría operar como un constructo relativamente independiente dentro del ecosistema de habilidades blandas, manteniendo relaciones más moderadas con las dimensiones conductuales orientadas a la interacción y la operación.

Es importante destacar que las correlaciones entre integridad y liderazgo (0.530 en jóvenes frente a 0.516 en mayores) e integridad y trabajo en equipo (0.516 en jóvenes frente a 0.489 en mayores) presentan diferencias marginales entre ambos grupos, con valores ligeramente superiores en el grupo de menor edad. Estas diferencias, aunque mínimas, podrían sugerir que en poblaciones más jóvenes la relación entre las dimensiones éticas y conductuales tiende a ser ligeramente más estrecha, posiblemente debido a procesos de socialización organizacional que aún se encuentran en etapas tempranas de consolidación. Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, este hallazgo sugiere que la integración entre la dimensión ética y las competencias interpersonales podría fortalecerse a través de intervenciones formativas tempranas, particularmente en poblaciones laborales jóvenes donde estas asociaciones muestran una tendencia a ser más pronunciadas.

La consistencia de los patrones de correlación entre los dos grupos etarios constituye un hallazgo metodológicamente relevante, ya que respalda la validez del instrumento de medición al demostrar que las relaciones entre las dimensiones evaluadas no presentan variaciones sustanciales atribuibles a la edad de los participantes. Esta estabilidad resulta particularmente significativa para la aplicación del cuestionario en contextos organizacionales diversos, toda vez que sugiere que la estructura factorial del instrumento se mantiene invariante en diferentes segmentos etarios, lo que facilita su utilización como herramienta de

diagnóstico en poblaciones laborales heterogéneas. La magnitud de las correlaciones observadas, consistentemente moderada a fuerte en ambos grupos, respalda la noción de que las habilidades blandas evaluadas constituyen un sistema de competencias interrelacionadas cuya estructura se mantiene estable a lo largo del ciclo vital laboral.

Tabla 7.- Correlaciones por grupos Por Sexo

Correlación	Femenino (n=51)	Masculino (n=37)
Integridad - Liderazgo	0.547**	0.502**
Integridad - Trabajo equipo	0.528**	0.491**
Liderazgo - Comunicación	0.758**	0.739**
Trabajo equipo - Comunicación	0.841**	0.832**

El análisis de correlaciones segmentado por sexo, presentado en la Tabla 7, revela patrones de asociación entre las dimensiones de habilidades blandas que se mantienen consistentes tanto en el grupo de participantes femeninos como en el grupo de participantes masculinos, con todas las correlaciones alcanzando significación estadística ($p < 0.01$). Este hallazgo sugiere que la estructura relacional entre las competencias conductuales evaluadas no presenta diferencias sustanciales atribuibles al sexo de los participantes, indicando que la interdependencia entre las dimensiones del instrumento constituye un fenómeno que trasciende las diferencias de género en el contexto del sector acuícola ecuatoriano.

Las correlaciones observadas en el grupo femenino presentan coeficientes que oscilan entre 0.528 y 0.841, mientras que en el grupo masculino los valores van desde 0.491 hasta 0.832. Este rango de coeficientes, así como el orden de magnitud de las asociaciones, resulta prácticamente equivalente entre ambos grupos, lo que sugiere que la estructura de relaciones entre las competencias evaluadas se mantiene invariable independientemente del sexo de los participantes. Desde una perspectiva psicométrica, esta consistencia respalda la validez del instrumento al demostrar que las dimensiones del cuestionario mantienen patrones de intercorrelación estables en diferentes subgrupos poblacionales, lo que constituye un indicador relevante de la robustez de la medida.

La correlación más elevada en ambos grupos se observa entre trabajo en equipo y comunicación, alcanzando 0.841 en el grupo femenino y 0.832 en el grupo masculino. Esta ligera diferencia a favor de las mujeres, aunque mínima, podría sugerir una integración ligeramente más estrecha entre la capacidad colaborativa y las habilidades comunicativas en la población femenina. No obstante, la magnitud de la diferencia resulta tan reducida que no permite sostener afirmaciones concluyentes al respecto, y la similitud de los coeficientes sugiere que la relación entre estas dos competencias constituye una característica transversal, presente de manera equivalente en ambos sexos. Desde una perspectiva de ingeniería organizacional,

este hallazgo resulta relevante en la medida que indica que los programas de desarrollo de trabajo en equipo en el sector acuícola podrían estructurarse de manera similar para poblaciones femeninas y masculinas, aprovechando la relación sinérgica con las competencias comunicativas que se manifiesta de manera consistente en ambos grupos.

La correlación entre liderazgo y comunicación también muestra valores muy similares entre ambos sexos, con coeficientes de 0.758 para el grupo femenino y 0.739 para el grupo masculino. Esta proximidad en las magnitudes sugiere que la asociación entre la capacidad de liderar equipos y las habilidades comunicativas se mantiene robusta y equivalente en mujeres y hombres, respaldando la noción de que la comunicación efectiva constituye un componente fundamental del liderazgo independientemente del sexo de quienes ejercen roles de dirección. Desde la perspectiva de la equidad de género en el ámbito laboral, este hallazgo resulta particularmente relevante, toda vez que sugiere que los mecanismos que vinculan las competencias comunicativas y de liderazgo operan de manera similar en ambos sexos, lo que podría contribuir a desmitificar concepciones estereotipadas sobre las diferencias de género en las capacidades de liderazgo.

Las correlaciones entre integridad y liderazgo presentan valores de 0.547 para el grupo femenino y 0.502 para el grupo masculino, mientras que las asociaciones entre integridad y trabajo en equipo alcanzan 0.528 en mujeres y 0.491 en hombres. En ambos casos, los coeficientes obtenidos en el grupo femenino son ligeramente superiores a los observados en el grupo masculino, lo que podría sugerir una relación marginalmente más estrecha entre la dimensión ética y las competencias interpersonales en la población femenina. Estas diferencias, sin embargo, resultan lo suficientemente reducidas como para que deban ser interpretadas con cautela, y la significación estadística de ambas correlaciones en ambos grupos respalda la existencia de relaciones positivas entre integridad y las demás dimensiones independientemente del sexo.

Es importante destacar que, en términos generales, las mujeres presentan coeficientes de correlación ligeramente superiores a los hombres en todas las asociaciones evaluadas. Esta tendencia, aunque sistemática, resulta de magnitud reducida y no permite establecer diferencias concluyentes entre ambos grupos. La homogeneidad en los patrones de correlación constituye un hallazgo metodológicamente relevante, ya que sugiere que la estructura factorial del instrumento permanece invariante en diferentes grupos de sexo, lo que respalda la validez transcultural y de género del cuestionario. Desde una perspectiva de gestión organizacional, esta consistencia sugiere que los diagnósticos de habilidades blandas realizados con este instrumento pueden interpretarse de manera equivalente para poblaciones femeninas y masculinas, sin que sea necesario establecer baremos diferenciales según el sexo de los participantes.

La coincidencia en los patrones de correlación entre hombres y mujeres resulta particularmente significativa para el análisis de las habilidades blandas en el sector acuícola ecuatoriano, toda vez que sugiere que la interdependencia entre las competencias conductuales evaluadas constituye un fenómeno relativamente estable, que no se ve sustancialmente afectado por las diferencias de género en los procesos de socialización, desarrollo profesional o experiencias laborales. Esta estabilidad de las relaciones entre dimensiones independientemente del sexo, observada de manera consistente en todas las asociaciones evaluadas, refuerza la validez del instrumento de medición y proporciona una base empírica sólida para afirmar que la estructura de las habilidades blandas, al menos en el contexto del sector acuícola ecuatoriano, presenta un comportamiento similar en hombres y mujeres, lo que facilita la interpretación y comparación de resultados en poblaciones laborales diversas y contribuye a la comprensión de las competencias conductuales como constructos universales en el ámbito organizacional.

SECCIÓN 6: RESULTADOS – Análisis por sexo

Tabla 8.- Estadísticos descriptivos por sexo y prueba de homogeneidad de varianzas.

Dimensión	Femenino (n=51)	Masculino (n=37)	Levene (F)	p
	Media (DE)	Media (DE)		
Integridad	4.08 (0.68)	3.97 (0.70)	0.148	0.701
Liderazgo	4.35 (0.78)	4.11 (0.95)	1.875	0.174
Trabajo en equipo	4.36 (0.89)	4.12 (1.00)	0.861	0.356
Comunicación	4.32 (0.88)	4.12 (0.99)	0.443	0.507
Resolución Problemas	4.36 (0.93)	4.19 (0.98)	0.048	0.827

El análisis de estadísticos descriptivos segmentado por sexo, complementado con la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, presentado en la Tabla 8, revela diferencias sistemáticas pero moderadas en las medias de autopercepción de habilidades blandas entre mujeres y hombres, acompañadas de varianzas que no presentan diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. Las mujeres obtienen puntuaciones medias superiores en todas las dimensiones evaluadas, con diferencias que oscilan entre 0.11 puntos en integridad y 0.24 puntos en liderazgo y trabajo en equipo, en una escala de 1 a 5 puntos. Este patrón consistente sugiere una tendencia hacia una autopercepción ligeramente más elevada de las competencias conductuales en la población femenina del sector acuícola ecuatoriano, aunque la magnitud de estas diferencias resulta reducida y requerirá de análisis de significación estadística para determinar su relevancia.

En la dimensión integridad, las mujeres presentan una media de 4.08 (DE = 0.68) frente a 3.97 (DE = 0.70) en los hombres, lo que representa una diferencia de 0.11 puntos. Esta diferencia, aunque modesta, sugiere que las mujeres tienden a autopercebirse con niveles ligeramente superiores de coherencia ética, transparencia y aceptación de errores

en comparación con sus pares masculinos. La similitud en las desviaciones estándar (0.68 frente a 0.70) indica una variabilidad comparable en ambos grupos, lo que se confirma mediante la prueba de Levene ($F = 0.148$, $p = 0.701$), que evidencia que las varianzas no presentan diferencias significativas. Desde una perspectiva psicométrica, la homogeneidad de varianzas constituye un requisito fundamental para la aplicación de pruebas paramétricas de comparación de medias, y en este caso se cumple satisfactoriamente para todas las dimensiones evaluadas.

La dimensión liderazgo presenta la diferencia más pronunciada entre ambos grupos, con una media de 4.35 (DE = 0.78) para las mujeres y 4.11 (DE = 0.95) para los hombres, lo que representa una ventaja de 0.24 puntos a favor del sexo femenino. Esta diferencia, aunque moderada, resulta particularmente relevante en el contexto del sector acuícola, donde tradicionalmente los roles de liderazgo han sido ocupados mayoritariamente por hombres. La mayor desviación estándar observada en el grupo masculino (0.95 frente a 0.78) sugiere una mayor heterogeneidad en las autopercepciones de liderazgo entre los hombres, con algunos participantes reportando niveles muy bajos y otros muy altos, mientras que las mujeres presentan respuestas más concentradas alrededor de la media. La prueba de Levene confirma que esta diferencia en varianzas no alcanza significación estadística ($F = 1.875$, $p = 0.174$), aunque se aproxima al umbral convencional, lo que sugiere una tendencia hacia una mayor variabilidad en las respuestas masculinas.

En la dimensión trabajo en equipo, las mujeres obtienen una media de 4.36 (DE = 0.89) frente a 4.12 (DE = 1.00) en los hombres, con una diferencia de 0.24 puntos, igualmente favorable al sexo femenino. Esta disparidad sugiere que las mujeres perciben poseer mayores competencias para la colaboración grupal, la promoción de la unión en el entorno laboral y la aceptación de acuerdos establecidos en equipo. La mayor desviación estándar en el grupo masculino (1.00 frente a 0.89) indica nuevamente una variabilidad ligeramente superior en las respuestas de los hombres, aunque la prueba de Levene ($F = 0.861$, $p = 0.356$) confirma que esta diferencia no es estadísticamente significativa.

La comunicación, dimensión que mide habilidades vinculadas a la claridad expresiva, la escucha activa y la percepción del estado emocional de los demás, presenta una media de 4.32 (DE = 0.88) en mujeres y 4.12 (DE = 0.99) en hombres, con una diferencia de 0.20 puntos a favor de las mujeres. Este resultado resulta coherente con la literatura que sugiere que las mujeres tienden a desarrollar competencias comunicativas más sólidas en contextos relacionales, posiblemente debido a patrones de socialización diferencial que enfatizan la expresión emocional y la empatía. La prueba de Levene ($F = 0.443$, $p = 0.507$) confirma la homogeneidad de varianzas entre ambos grupos, validando el uso de pruebas paramétricas para evaluar la significación de esta diferencia.

La resolución de problemas presenta la menor diferencia entre ambos grupos, con una media de 4.36 (DE = 0.93) para mujeres y 4.19 (DE = 0.98) para hombres, lo que representa una ventaja de 0.17 puntos para las mujeres. Esta dimensión, que evalúa competencias vinculadas a la identificación de causas de problemas, la generación de alternativas de solución y la evaluación de resultados, muestra la diferencia más reducida entre ambos sexos, lo que podría sugerir que las habilidades analíticas y de toma de decisiones se encuentran más equitativamente distribuidas entre hombres y mujeres en el contexto del sector acuícola. La prueba de Levene ($F = 0.048$, $p = 0.827$) confirma que las varianzas son prácticamente equivalentes en ambos grupos, lo que constituye el resultado más robusto de homogeneidad en toda la tabla.

El análisis de homogeneidad de varianzas, evaluado mediante la prueba de Levene, evidencia que en ninguna de las dimensiones se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas, con valores de probabilidad que oscilan entre 0.174 en liderazgo y 0.827 en resolución de problemas. Este hallazgo resulta metodológicamente relevante, ya que la homogeneidad de varianzas constituye un supuesto fundamental para la aplicación de pruebas t de Student para muestras independientes, así como para los análisis de varianza (ANOVA). El cumplimiento de este supuesto en todas las dimensiones evaluadas respalda la validez de las comparaciones estadísticas que se realicen entre ambos grupos, proporcionando una base empírica sólida para determinar si las diferencias observadas en las medias alcanzan significación estadística.

Desde una perspectiva de ingeniería organizacional y gestión del talento humano, el patrón de resultados observado sugiere que, si bien las mujeres tienden a reportar niveles ligeramente superiores de habilidades blandas en todas las dimensiones, la magnitud de estas diferencias resulta moderada y la homogeneidad de varianzas indica que la variabilidad en las respuestas es comparable entre ambos sexos. Este hallazgo invita a reflexionar sobre los factores que podrían estar contribuyendo a las diferencias observadas, así como sobre la necesidad de implementar políticas de equidad de género que promuevan el desarrollo equitativo de competencias conductuales en el sector acuícola, reconociendo tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad que presentan cada uno de los grupos. La consistencia de la homogeneidad de varianzas en todas las dimensiones sugiere además que el instrumento de medición se comporta de manera estable en diferentes grupos de sexo, lo que constituye un indicador adicional de su validez y utilidad para fines de diagnóstico organizacional.

Tabla 9. Comparación de medias entre hombres y mujeres (prueba t)

Dimensión	t	gl	p	d de Cohen
Integridad	0.726	86	0.470	0.16

Liderazgo	1.318	86	0.191	0.28
Trabajo en equipo	1.175	86	0.243	0.25
Comunicación	1.000	86	0.320	0.21
Resolución de Problemas	0.847	86	0.399	0.18

Nota: d de Cohen = tamaño del efecto (0.2 = pequeño, 0.5 = mediano, 0.8 = grande)

El análisis de comparación de medias mediante la prueba t para muestras independientes, presentado en la Tabla 9, revela que las diferencias observadas en las puntuaciones de autopercepción de habilidades blandas entre mujeres y hombres no alcanzan significación estadística en ninguna de las cinco dimensiones evaluadas. Los valores de probabilidad asociados a los estadísticos t oscilan entre 0.191 para liderazgo y 0.470 para integridad, todos ellos muy por encima del umbral convencional de 0.05 que permitiría rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Este hallazgo sugiere que, aunque las mujeres presentan puntuaciones medias consistentemente superiores a los hombres en todas las dimensiones, estas diferencias no son lo suficientemente grandes como para ser consideradas estadísticamente significativas en el contexto de la muestra analizada.

En la dimensión integridad, el estadístico t alcanza un valor de 0.726 con 86 grados de libertad y una probabilidad asociada de 0.470, lo que indica que la diferencia de 0.11 puntos observada entre mujeres ($M = 4.08$) y hombres ($M = 3.97$) podría deberse al azar en aproximadamente el 47% de las posibles muestras. Este resultado sugiere que, desde el punto de vista estadístico, no existe evidencia suficiente para afirmar que hombres y mujeres difieren en su autopercepción de integridad en el contexto del sector acuícola ecuatoriano. La dimensión liderazgo presenta el valor de t más elevado ($t = 1.318$, $p = 0.191$), lo que indica que la diferencia de 0.24 puntos a favor de las mujeres, aunque la más pronunciada de todas las dimensiones, tampoco alcanza significación estadística, con una probabilidad de error tipo I del 19.1%.

Las dimensiones trabajo en equipo ($t = 1.175$, $p = 0.243$) y comunicación ($t = 1.000$, $p = 0.320$) presentan patrones similares, con diferencias de 0.24 y 0.20 puntos respectivamente que no alcanzan significación estadística. La resolución de problemas muestra el valor de t más bajo ($t = 0.847$, $p = 0.399$), consistente con la diferencia más reducida observada entre ambos grupos (0.17 puntos), lo que refuerza la conclusión de que las habilidades analíticas y de toma de decisiones se perciben de manera similar entre hombres y mujeres en el sector acuícola ecuatoriano.

El análisis del tamaño del efecto, calculado mediante la d de Cohen, proporciona información complementaria sobre la magnitud práctica de las diferencias observadas, más allá de su significación estadística. Los coeficientes obtenidos oscilan entre 0.16 para integridad y 0.28 para liderazgo, todos ellos en el rango considerado como tamaño de efecto pequeño según los criterios convencionales (0.2 = pequeño, 0.5 = mediano, 0.8 = grande). La dimensión liderazgo

presenta el tamaño del efecto más elevado ($d = 0.28$), seguida de trabajo en equipo ($d = 0.25$), comunicación ($d = 0.21$), resolución de problemas ($d = 0.18$) e integridad ($d = 0.16$). Estos valores indican que, incluso en el caso de la diferencia más pronunciada, la magnitud de la asociación entre el sexo y las habilidades blandas resulta reducida, explicando menos del 2% de la varianza total en las puntuaciones de liderazgo.

Desde una perspectiva de ingeniería organizacional y gestión del talento humano, la ausencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en las habilidades blandas evaluadas constituye un hallazgo relevante que sugiere que el sexo no opera como un factor determinante en la autopercepción de competencias conductuales en el contexto del sector acuícola ecuatoriano. Este resultado resulta particularmente significativo desde el punto de vista de la equidad de género en el ámbito laboral, toda vez que sugiere que las competencias asociadas al liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la integridad y la resolución de problemas se distribuyen de manera relativamente equitativa entre hombres y mujeres, al menos en lo que respecta a la autopercepción de estas habilidades.

Los hallazgos obtenidos invitan a reflexionar sobre la naturaleza de las diferencias de género en el ámbito organizacional, sugiriendo que, en el contexto específico del sector acuícola ecuatoriano, las percepciones sobre las habilidades blandas no presentan sesgos significativos asociados al sexo de los participantes. Esta conclusión, sin embargo, debe ser matizada por las limitaciones inherentes a las mediciones de autopercepción, las cuales podrían estar influenciadas por factores como la deseabilidad social, los estereotipos de género internalizados o las expectativas organizacionales, que podrían modular las respuestas de los participantes en función de su sexo.

El tamaño del efecto reducido observado en todas las dimensiones sugiere que, incluso en aquellos casos donde las diferencias se aproximan a la significación estadística (como en liderazgo, con $p = 0.191$ y $d = 0.28$), la magnitud práctica de estas diferencias resulta modesta. Este hallazgo adquiere relevancia desde una perspectiva de políticas organizacionales, ya que indica que las estrategias orientadas a promover el desarrollo de habilidades blandas en el sector acuícola no necesariamente requieren enfoques diferenciados por sexo, al menos en lo que respecta a la autopercepción de competencias. La homogeneidad en los patrones de respuesta entre hombres y mujeres sugiere que las intervenciones formativas podrían diseñarse con un enfoque universal, sin necesidad de establecer programas diferenciados según el sexo de los participantes, aunque siempre considerando que la equidad de género en el desarrollo profesional requiere de políticas integrales que trasciendan el ámbito de las competencias conductuales.

4.- Discusión

4.1. Interpretación de los resultados

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación permiten caracterizar el perfil de habilidades blandas del personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano, revelando niveles de autopercepción elevados en todas las dimensiones evaluadas, con medias que oscilan entre 4.03 para integridad y 4.29 para resolución de problemas. Este patrón de resultados sugiere que los participantes perciben poseer un desarrollo sólido de competencias conductuales, particularmente en aquellas vinculadas a la capacidad analítica, la colaboración grupal y la comunicación efectiva. La elevación de los puntajes por encima de 4.0 en una escala de 1 a 5 puntos podría interpretarse como un indicador de que el personal administrativo del sector acuícola valora positivamente sus competencias interpersonales, aunque también podría reflejar la influencia del sesgo de deseabilidad social, fenómeno frecuente en estudios de autopercepción donde los participantes tienden a sobreestimar sus capacidades en dimensiones valoradas por la organización y la sociedad. Desde una perspectiva de ingeniería organizacional, este hallazgo sugiere que las empresas del sector disponen de una base competencial favorable sobre la cual construir estrategias de desarrollo de talento, aunque se recomienda complementar las mediciones de autopercepción con evaluaciones de desempeño conductual o con observaciones de terceros para obtener una aproximación más objetiva al desarrollo real de estas competencias.

La identificación de la resolución de problemas como la dimensión con la media más elevada resulta coherente con las demandas del contexto productivo acuícola, caracterizado por contingencias operativas y sanitarias permanentes que requieren respuestas adaptativas rápidas y toma de decisiones bajo incertidumbre. Este hallazgo sugiere que el personal administrativo del sector ha desarrollado competencias analíticas y de toma de decisiones que le permiten enfrentar eficazmente los desafíos inherentes a la actividad productiva. De manera complementaria, la dimensión integridad presenta la media más baja, lo que podría reflejar la complejidad de medir constructos vinculados a la conducta ética en entornos laborales donde las normas implícitas y los incentivos organizacionales pueden influir en las respuestas de los participantes. Esta observación resulta particularmente relevante desde una perspectiva ética y organizacional, ya que sugiere que las competencias vinculadas a la transparencia, la coherencia entre valores y acciones, y la aceptación de errores constituyen un área de oportunidad para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el sector acuícola.

La matriz de correlaciones revela asociaciones positivas y significativas entre todas las dimensiones evaluadas, con coeficientes que oscilan entre 0.452 y 0.839, lo que indica que las habilidades blandas no operan como constructos independientes, sino como un sistema de competencias interrelacionadas que se influyen mutuamente. La correlación más elevada entre trabajo en equipo y comunicación ($r = 0.839$) resulta conceptualmente

coherente, dado que la efectividad de la colaboración grupal depende fundamentalmente de la capacidad de los integrantes de un equipo para intercambiar información de manera clara, expresar opiniones oportunamente y comprender las necesidades y estados emocionales de los demás. Esta interdependencia adquiere particular relevancia en el sector acuícola, donde las operaciones productivas requieren una coordinación constante entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, y sugiere que las intervenciones formativas orientadas a fortalecer una de estas competencias podrían tener efectos positivos sobre la otra, optimizando así los recursos destinados al desarrollo de talento.

El análisis comparativo por sexo revela que, aunque las mujeres obtienen puntuaciones medias ligeramente superiores en todas las dimensiones, estas diferencias no alcanzan significación estadística, como lo demuestran los valores de probabilidad obtenidos en la prueba t ($p > 0.05$ en todos los casos). Este hallazgo resulta particularmente relevante desde el punto de vista de la equidad de género en el ámbito laboral, toda vez que sugiere que las competencias asociadas al liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la integridad y la resolución de problemas se distribuyen de manera equitativa entre hombres y mujeres en el contexto del sector acuícola ecuatoriano. Los tamaños del efecto, calculados mediante la d de Cohen, se sitúan en el rango pequeño (0.16 a 0.28), lo que confirma que incluso las diferencias más pronunciadas presentan una magnitud práctica reducida. Este resultado contribuye a desmitificar concepciones estereotipadas sobre las diferencias de género en las capacidades de liderazgo y otras competencias conductuales, proporcionando evidencia empírica que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas.

4.2. Comparación con estudios previos

Los hallazgos obtenidos se sitúan en la línea de investigaciones previas que han documentado niveles elevados de autopercepción de habilidades blandas en poblaciones laborales, aunque se observan particularidades vinculadas al contexto sectorial de la industria acuícola. Estudios realizados en el ámbito de la industria manufacturera y de servicios han reportado patrones similares de autopercepción favorable, con medias que tienden a superar el punto medio de la escala, lo que sugiere que la tendencia a la sobreestimación de competencias conductuales constituye un fenómeno extendido en diferentes contextos organizacionales. Sin embargo, la investigación sobre habilidades blandas en el sector acuícola específicamente es limitada, lo que dificulta la comparación directa con estudios previos en el mismo ámbito productivo. Este vacío de conocimiento resalta la contribución original del presente estudio, que proporciona evidencia empírica sistemática sobre las competencias conductuales del personal administrativo en una industria de alta relevancia económica para Ecuador.

En relación con las diferencias por sexo en habilidades blandas, los hallazgos del presente estudio presentan coincidencias parciales con la literatura previa, que ha reportado patrones inconsistentes en las diferencias de género. Algunas investigaciones han documentado que las mujeres tienden a autopercebirse con niveles superiores en dimensiones vinculadas a la comunicación y las habilidades interpersonales, mientras que otras no han encontrado diferencias significativas, especialmente cuando se controlan variables contextuales y ocupacionales. La ausencia de diferencias significativas por sexo observada en el presente estudio se alinea con las investigaciones más recientes que sugieren que las diferencias de género en habilidades blandas tienden a atenuarse en contextos laborales profesionalizados, donde los procesos de socialización organizacional y los roles ocupacionales compartidos modulan las disposiciones iniciales y promueven patrones de comportamiento adaptativos en función de las demandas del entorno. Este hallazgo resulta consistente con perspectivas teóricas que enfatizan el carácter situado y dinámico de las habilidades blandas, las cuales se desarrollan en interacción con los contextos organizacionales y las experiencias profesionales acumuladas.

En cuanto a las diferencias etarias, las investigaciones previas han sugerido que las habilidades blandas se desarrollan y consolidan a lo largo del ciclo vital, influenciadas por la experiencia laboral y la madurez profesional. Los estudios longitudinales han documentado que dimensiones como el liderazgo y la resolución de problemas tienden a incrementarse con la edad y la trayectoria profesional, reflejando el aprendizaje experiencial y la acumulación de capital social y psicológico. En el presente estudio, aunque no se realizaron comparaciones estadísticas formales por edad debido al desbalance en los tamaños de los grupos, los patrones de correlación observados entre dimensiones se mantuvieron consistentes en ambos grupos etarios, lo que sugiere que la estructura relacional de las habilidades blandas es estable en diferentes segmentos poblacionales. Este hallazgo coincide con investigaciones que han reportado una estabilidad en la estructura factorial de instrumentos de medición de habilidades blandas en diferentes grupos de edad, respaldando su utilidad para fines de diagnóstico y desarrollo organizacional.

La elevada fiabilidad del instrumento de medición, con coeficientes alfa de Cronbach que superan 0.70 en todas las dimensiones y alcanzan 0.944 para el cuestionario total, se sitúa por encima de los valores reportados en estudios similares en contextos organizacionales. Este resultado puede atribuirse tanto a la solidez del instrumento como a la homogeneidad de la muestra evaluada, y constituye un aporte metodológico relevante al proporcionar un instrumento validado para la evaluación de habilidades blandas en el sector acuícola ecuatoriano. La comparación con estudios previos realizados en América Latina revela que los coeficientes de fiabilidad obtenidos se encuentran

en el rango superior de lo reportado, lo que sugiere que el instrumento presenta propiedades psicométricas adecuadas para su aplicación en contextos organizacionales similares.

4.3. Implicaciones teóricas y prácticas

Los hallazgos de la presente investigación presentan implicaciones teóricas relevantes para el campo de estudio de las habilidades blandas en contextos organizacionales, particularmente en lo que respecta a la comprensión de la estructura relacional entre dimensiones competenciales. La consistencia de las correlaciones observadas entre las cinco dimensiones evaluadas respalda la conceptualización de las habilidades blandas como un sistema de competencias interrelacionadas, donde el desarrollo de una dimensión se asocia positivamente con el desarrollo de las demás, sugiriendo la existencia de mecanismos de transferencia competencial que podrían ser objeto de investigación futura. Este hallazgo contribuye al debate teórico sobre la naturaleza de las habilidades blandas, apoyando perspectivas que enfatizan su carácter sistémico y su desarrollo integrado, en contraste con enfoques que las conciben como constructos independientes. Asimismo, la estabilidad de los patrones de correlación en diferentes subgrupos poblacionales (por sexo y edad) proporciona evidencia sobre la invariabilidad de la estructura de habilidades blandas en diferentes segmentos poblacionales, lo que constituye un aporte al conocimiento sobre la universalidad de estos constructos.

Desde una perspectiva metodológica, la validación del instrumento de medición en el contexto del sector acuícola ecuatoriano constituye una contribución significativa, proporcionando una herramienta fiable para futuras investigaciones en el sector y en contextos productivos similares. Los coeficientes de fiabilidad obtenidos, que superan ampliamente los umbrales aceptables en todas las dimensiones, respaldan la utilidad del cuestionario para fines de diagnóstico organizacional y evaluación de programas de desarrollo de talento. Esta contribución metodológica resulta particularmente relevante en el contexto latinoamericano, donde la disponibilidad de instrumentos validados para la evaluación de habilidades blandas en sectores productivos específicos es limitada, y donde la adaptación de instrumentos internacionales requiere procesos sistemáticos de validación que consideren las particularidades culturales y contextuales de la población evaluada.

Las implicaciones prácticas de los hallazgos son particularmente relevantes para la gestión del talento humano en el sector acuícola ecuatoriano. Los resultados sugieren que, aunque el personal administrativo del sector presenta niveles favorables de autopercepción en todas las dimensiones, existen áreas de oportunidad para el fortalecimiento de competencias específicas, particularmente en integridad, que podrían abordarse mediante el diseño de programas de desarrollo ético y conductual. La ausencia de diferencias significativas por sexo en las habilidades blandas evaluadas proporciona

evidencia que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas, que reconozcan las fortalezas de todos los colaboradores independientemente de su género. Asimismo, las relaciones positivas y significativas entre todas las dimensiones sugieren que las intervenciones formativas orientadas a fortalecer una competencia específica podrían tener efectos multiplicadores sobre otras dimensiones, optimizando así la inversión en desarrollo de talento y generando un impacto más amplio en el desempeño organizacional.

Desde una perspectiva industrial, los hallazgos del estudio proporcionan información valiosa para las empresas acuícolas que buscan fortalecer sus capacidades organizacionales a través del desarrollo de su capital humano. La identificación de la resolución de problemas como la dimensión con mayor nivel de desarrollo sugiere que las empresas del sector cuentan con personal capacitado para enfrentar las contingencias operativas y sanitarias que caracterizan la actividad acuícola. Sin embargo, la relativa menor puntuación en integridad invita a reflexionar sobre los factores organizacionales que podrían estar influyendo en la autopercepción de la conducta ética, así como sobre las políticas institucionales orientadas a fortalecer la coherencia ética y la transparencia en las prácticas laborales del sector. La implementación de programas formativos orientados al fortalecimiento de habilidades blandas podría contribuir significativamente a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y la retención de talento, factores críticos para la sostenibilidad y competitividad del sector en un mercado global cada vez más exigente.

4.4. Limitaciones y proyecciones futuras

La presente investigación presenta limitaciones metodológicas que deben ser consideradas para una adecuada interpretación y generalización de los hallazgos. En primer lugar, el diseño transversal del estudio, si bien apropiado para los objetivos planteados, no permite establecer relaciones causales entre las variables evaluadas, limitando la capacidad para determinar si los niveles de habilidades blandas influyen en el desempeño organizacional o si, por el contrario, son el resultado de las experiencias y contextos laborales. Esta limitación sugiere la necesidad de desarrollar estudios longitudinales que permitan examinar la evolución de las habilidades blandas a lo largo del tiempo y su relación con indicadores objetivos de desempeño organizacional, proporcionando así evidencia más sólida sobre los mecanismos causales subyacentes.

En segundo lugar, el tamaño de la muestra ($n = 88$), aunque adecuado para los análisis estadísticos realizados, limita la capacidad para realizar análisis más complejos, como modelos de ecuaciones estructurales o análisis factoriales confirmatorios, y restringe la generalización de los hallazgos a otras poblaciones del sector acuícola ecuatoriano o a otros contextos productivos. Asimismo, el desbalance en la distribución por edad, con un 81.8% de

participantes en el grupo de 21 a 30 años, limita la capacidad para realizar comparaciones etarias robustas y para explorar las interacciones entre sexo y edad en la configuración de las habilidades blandas. Futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño muestral y buscar una distribución más equilibrada por grupos etarios, así como incluir participantes de diferentes regiones del país o de diferentes subsectores de la industria acuícola, para evaluar la generalización de los hallazgos.

En tercer lugar, el uso exclusivo de autopercepciones como método de evaluación de habilidades blandas constituye una limitación significativa, dado el potencial sesgo de deseabilidad social y la tendencia a la sobreestimación de competencias valoradas socialmente. Futuras investigaciones podrían incorporar métodos complementarios de evaluación, como heteroevaluaciones por parte de supervisores o pares, así como evaluaciones conductuales basadas en la observación de comportamientos específicos en situaciones reales o simuladas, que permitan contrastar las autopercepciones con percepciones externas y obtener una aproximación más objetiva al desarrollo de las competencias evaluadas. La triangulación de fuentes de información contribuiría a mitigar los sesgos inherentes a las mediciones de autopercepción y proporcionaría una imagen más completa y precisa de las habilidades blandas del personal administrativo del sector.

Finalmente, se proyecta la necesidad de profundizar en el análisis de los factores contextuales y organizacionales que modulan el desarrollo de habilidades blandas en el sector acuícola, incluyendo variables como el clima organizacional, el estilo de liderazgo, las políticas de gestión de talento y las oportunidades de desarrollo profesional. La investigación futura podría abordar cómo estos factores interactúan con las características individuales para influir en los niveles de habilidades blandas, así como explorar la relación entre las competencias conductuales evaluadas e indicadores objetivos de desempeño organizacional, como la productividad, la innovación y la retención de talento. Asimismo, se sugiere la realización de estudios que evalúen la efectividad de intervenciones formativas específicas para el desarrollo de habilidades blandas en el sector, mediante diseños experimentales o cuasiexperimentales que permitan determinar el impacto de programas estructurados de formación en las competencias evaluadas, contribuyendo así al diseño de estrategias basadas en evidencia para el fortalecimiento del talento humano en la industria acuícola ecuatoriana.

5.- Conclusión.

5.1. Síntesis de los hallazgos

La presente investigación tuvo como objetivo examinar las habilidades blandas presentes en el personal administrativo del sector acuícola ecuatoriano y las estrategias de desarrollo profesional implementadas por las empresas

líderes del sector en la ciudad de Guayaquil. Los hallazgos obtenidos permiten concluir que el personal administrativo del sector presenta niveles elevados de autopercepción en todas las dimensiones evaluadas, con medias que oscilan entre 4.03 para integridad y 4.29 para resolución de problemas, en una escala de Likert de 1 a 5 puntos. Este patrón de resultados sugiere que los participantes perciben poseer un desarrollo sólido de competencias conductuales, particularmente en aquellas vinculadas a la capacidad analítica, la colaboración grupal y la comunicación efectiva, competencias que resultan críticas para el desempeño en un sector caracterizado por la necesidad de respuesta rápida ante contingencias operativas y sanitarias, como ocurre en la industria acuícola ecuatoriana.

El análisis de fiabilidad del instrumento de medición permitió confirmar su excelente consistencia interna, con coeficientes alfa de Cronbach que superan 0.70 en todas las dimensiones y alcanzan 0.944 para el cuestionario total. La dimensión resolución de problemas presentó la fiabilidad más alta ($\alpha = 0.938$), seguida de comunicación ($\alpha = 0.920$) y liderazgo ($\alpha = 0.913$), mientras que integridad, aunque con un coeficiente más moderado ($\alpha = 0.724$), superó el umbral mínimo recomendado para fines de investigación básica. La matriz de correlaciones reveló asociaciones positivas y significativas entre todas las dimensiones ($p < 0.01$), con coeficientes que oscilan entre 0.452 y 0.839, lo que confirma que las habilidades blandas evaluadas constituyen un sistema de competencias interrelacionadas, donde el desarrollo de una dimensión se asocia positivamente con el desarrollo de las demás.

El análisis comparativo por sexo reveló que, aunque las mujeres obtuvieron puntuaciones medias ligeramente superiores en todas las dimensiones, estas diferencias no alcanzaron significación estadística ($p > 0.05$), con tamaños del efecto en el rango pequeño (d de Cohen entre 0.16 y 0.28). Este hallazgo sugiere que el sexo no constituye un factor determinante en la autopercepción de habilidades blandas en el contexto del sector acuícola ecuatoriano, lo que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas. Los patrones de correlación entre dimensiones se mantuvieron consistentes en los diferentes subgrupos poblacionales (por sexo y edad), lo que indica la estabilidad de la estructura de habilidades blandas en diferentes segmentos poblacionales y respalda la validez del instrumento de medición para su aplicación en poblaciones laborales diversas.

5.2. Contribuciones científicas y técnicas

El presente estudio realiza contribuciones significativas al conocimiento científico en el campo de las habilidades blandas en contextos organizacionales, particularmente en el sector acuícola ecuatoriano, un ámbito productivo de alta relevancia económica para el país donde la evidencia empírica sobre competencias conductuales era limitada. La investigación proporciona una caracterización sistemática del perfil de habilidades blandas del personal administrativo del sector, identificando las dimensiones más desarrolladas

(resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo) y aquellas que presentan niveles relativamente más bajos (integridad), información que contribuye a comprender la configuración de las competencias conductuales en un contexto productivo específico y que puede orientar el diseño de estrategias de desarrollo de talento alineadas con las necesidades del sector.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio aporta la validación de un instrumento de medición de habilidades blandas en el contexto del sector acuícola ecuatoriano, proporcionando evidencia sobre sus propiedades psicométricas en esta población específica. Los coeficientes de fiabilidad obtenidos, que superan ampliamente los umbrales aceptables en todas las dimensiones, respaldan la utilidad del cuestionario para futuras investigaciones en el sector y proporcionan una base metodológica para su aplicación en otros contextos productivos similares. Esta contribución resulta particularmente relevante en el contexto latinoamericano, donde la disponibilidad de instrumentos validados para la evaluación de habilidades blandas en sectores productivos específicos es limitada, y donde la adaptación de instrumentos internacionales requiere procesos sistemáticos de validación que consideren las particularidades culturales y contextuales de la población evaluada.

El estudio contribuye además al conocimiento sobre las diferencias de género en habilidades blandas, proporcionando evidencia empírica que sugiere que, en el contexto del sector acuícola ecuatoriano, las competencias conductuales se distribuyen de manera equitativa entre hombres y mujeres. Este hallazgo contribuye a desmitificar concepciones estereotipadas sobre las diferencias de género en capacidades de liderazgo y otras competencias conductuales, proporcionando evidencia que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas en el sector. Asimismo, la consistencia de los patrones de correlación entre dimensiones en diferentes subgrupos poblacionales constituye un hallazgo que respalda la universalidad de la estructura de habilidades blandas y sugiere que los procesos de socialización organizacional pueden modular las disposiciones iniciales, promoviendo patrones de comportamiento adaptativos en función de las demandas del entorno laboral.

5.3. Implicaciones teóricas y aplicaciones prácticas

Los hallazgos del presente estudio presentan implicaciones teóricas relevantes para el campo de estudio de las habilidades blandas en contextos organizacionales. La consistencia de las correlaciones observadas entre las cinco dimensiones evaluadas respalda la conceptualización de las habilidades blandas como un sistema de competencias interrelacionadas, donde el desarrollo de una dimensión se asocia positivamente con el desarrollo de las demás, sugiriendo la existencia de mecanismos de transferencia competencial que podrían ser objeto de investigación futura. Este hallazgo contribuye al debate teórico sobre la naturaleza de las habilidades blandas, apoyando

perspectivas que enfatizan su carácter sistémico y su desarrollo integrado, en contraste con enfoques que las conciben como constructos independientes. Asimismo, la estabilidad de los patrones de correlación en diferentes subgrupos poblacionales proporciona evidencia sobre la invariabilidad de la estructura de habilidades blandas en diferentes segmentos poblacionales, lo que constituye un aporte al conocimiento sobre la universalidad de estos constructos y su aplicabilidad en contextos organizacionales diversos.

Las implicaciones prácticas de los hallazgos son particularmente relevantes para la gestión del talento humano en el sector acuícola ecuatoriano. Los resultados sugieren que, aunque el personal administrativo del sector presenta niveles favorables de autopercepción en todas las dimensiones, existen áreas de oportunidad para el fortalecimiento de competencias específicas, particularmente en integridad, que podrían abordarse mediante el diseño de programas de desarrollo ético y conductual. La implementación de programas formativos orientados al fortalecimiento de habilidades blandas podría contribuir significativamente a mejorar el clima organizacional, la satisfacción laboral y la retención de talento, factores críticos para la sostenibilidad y competitividad del sector en un mercado global cada vez más exigente. La ausencia de diferencias significativas por sexo en las habilidades blandas evaluadas proporciona evidencia que respalda el diseño de políticas de desarrollo profesional equitativas, que reconozcan las fortalezas de todos los colaboradores independientemente de su género.

Desde una perspectiva industrial, los hallazgos del estudio proporcionan información valiosa para las empresas acuícolas que buscan fortalecer sus capacidades organizacionales a través del desarrollo de su capital humano. La identificación de la resolución de problemas como la dimensión con mayor nivel de desarrollo sugiere que las empresas del sector cuentan con personal capacitado para enfrentar las contingencias operativas y sanitarias que caracterizan la actividad acuícola. Las relaciones positivas y significativas entre todas las dimensiones sugieren que las intervenciones formativas orientadas a fortalecer una competencia específica podrían tener efectos multiplicadores sobre otras dimensiones, optimizando así la inversión en desarrollo de talento y generando un impacto más amplio en el desempeño organizacional. En un contexto donde la automatización y la inteligencia artificial transforman constantemente el panorama laboral, el fortalecimiento de las habilidades humanas que no pueden ser replicadas por las máquinas adquiere una relevancia estratégica, posicionando a las empresas que invierten en el desarrollo de estas competencias como líderes en sus respectivos mercados y contribuyendo al posicionamiento del sector acuícola ecuatoriano como referente de excelencia y sostenibilidad en la región.

5.4. Proyecciones y líneas de investigación futura

A partir de los hallazgos y limitaciones del presente estudio, se proyectan diversas líneas de investigación futura que permitirían profundizar, validar o ampliar los resultados obtenidos. En primer lugar, se sugiere la realización de estudios longitudinales que permitan examinar la evolución de las habilidades blandas a lo largo del tiempo y su relación con indicadores objetivos de desempeño organizacional, como la productividad, la innovación y la retención de talento, proporcionando evidencia más sólida sobre los mecanismos causales subyacentes y superando las limitaciones del diseño transversal. La implementación de diseños cuasiexperimentales que evalúen el impacto de intervenciones formativas específicas en el desarrollo de habilidades blandas permitiría determinar la efectividad de programas estructurados de formación y proporcionaría evidencia para el diseño de estrategias basadas en datos empíricos.

En segundo lugar, se recomienda ampliar el alcance geográfico y sectorial del estudio, incluyendo participantes de diferentes regiones del país donde se desarrolla actividad acuícola y de diferentes subsectores de la industria, como la producción de larvas, el engorde, el procesamiento y la comercialización, así como incluir personal operativo y técnico para evaluar las diferencias en los perfiles competenciales según el nivel jerárquico y la función desempeñada. La ampliación del tamaño muestral permitiría realizar análisis más complejos, como modelos de ecuaciones estructurales o análisis factoriales confirmatorios, que contribuirían a una comprensión más profunda de la estructura y dinámica de las habilidades blandas en el sector.

En tercer lugar, se sugiere la incorporación de métodos de evaluación complementarios que permitan contrastar las autopercepciones con percepciones externas y obtener una aproximación más objetiva al desarrollo de las competencias evaluadas. La integración de heteroevaluaciones por parte de supervisores y pares, así como evaluaciones conductuales basadas en la observación de comportamientos específicos en situaciones reales o simuladas, contribuiría a mitigar los sesgos inherentes a las mediciones de autopercepción y proporcionaría una imagen más completa y precisa de las habilidades blandas del personal administrativo del sector. Finalmente, se proyecta la necesidad de profundizar en el análisis de los factores contextuales y organizacionales que modulan el desarrollo de habilidades blandas, incluyendo variables como el clima organizacional, el estilo de liderazgo, las políticas de gestión de talento y las oportunidades de desarrollo profesional, que permitan comprender cómo estos factores interactúan con las características individuales para influir en los niveles de habilidades blandas, contribuyendo así al diseño de estrategias integrales de fortalecimiento del talento humano en la industria acuícola ecuatoriana.

6.- Agradecimientos (si aplica)

No aplica.

7.- Contribuciones de los autores (Taxonomía de roles de los colaboradores - CRediT)

1. Conceptualización: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
2. Curación de datos: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
3. Análisis formal: Francisco Javier Duque-Aldaz; Fernando Raúl Rodríguez-Flores
4. Adquisición de fondos: No aplica
5. Investigación: Edwin Haymacaña Moreno; Leonor Alejandrina Zapata Aspiazu
6. Metodología: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
7. Administración del proyecto: Francisco Javier Duque-Aldaz; Fernando Raúl Rodríguez-Flores
8. Recursos: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
9. Software: Francisco Javier Duque-Aldaz; Fernando Raúl Rodríguez-Flores
10. Supervisión: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
11. Validación: Edwin Haymacaña Moreno; Leonor Alejandrina Zapata Aspiazu
12. Visualización: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
13. Redacción - borrador original: Jorge Meza-Clark; Teresa Meza-Clark
14. Redacción - revisión y edición: Francisco Javier Duque-Aldaz; Fernando Raúl Rodríguez-Flores

8.- Apéndice (Únicamente en caso de que existan)

No aplica.

9.- Referencias.

- [1] M. A. Baque Cantos y A. L. Román Choez, «HABILIDADES PROFESIONALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SUINAV DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,» Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2025.
- [2] L. O. Cujilema Estrella, J. M. Morochó Ordoñez, M. D. R. Carvajal Parra y P. Mesa Villavicencio, «Las competencias para el desarrollo productivo alimenticio en la UE UNE- Ecuador-2023,» *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, vol. 9, n° 2, 2024.
- [3] L. P. Sucari Gonzales y J. K. Fuster Gómez, «Habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2025.
- [4] H. A. Hernández, L. V. Taquez Hoyos y D. C. Cortez Mosquera, «Uso de la inteligencia artificial en la gestión de proyectos,» *RHS*, vol. 13, n° 2, 2025.
- [5] J. A. Asanza Choez y J. J. Abad Moreira, «LIDERAZGO EFECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS EN LEADERSHIP SOLUTIONS UXPS S.A,» Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2026.
- [6] B. R. Quispe Saenz y I. B. Pomalaza Buendía, «El liderazgo transformador y el desarrollo de competencias directivas en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Provincia Daniel A. Carrión, Región Pasco 2023,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2024.
- [7] R. García Rodríguez y K. V. Morán Nieto, «Habilidades profesionales básicas en el manejo de material vegetativo y la formación de estudiantes de bachillerato técnico agropecuario,» Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2026.

- [8] H. S. Gomez Leon, K. C. Jimenez Huamali y J. A. Ricaldi Baldeon, «Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento - Pasco, 2021,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- [9] E. Sarmiento Leon, R. Sarmiento Huacho y M. A. Ventura Janampa, «La Gamificación y el desarrollo de Habilidades Blandas en estudiantes del cuarto grado de secundaria de la Institución Educativa Daniel Alcides Carrión de Chipipata, Yanahuanca – 2024,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2025.
- [10] M. Domínguez Vargas y C. P. Méndez Cruz, «Impacto de la Digitalización en la Eficiencia de Las Cooperativas,» *Trascender, contabilidad y gestión*, vol. 9, n° 27, 2024.
- [11] G. A. Falcon Justiniano y L. D. C. Muñoz Cornejo, «Habilidades blandas y la eficiencia laboral de los servidores en la Municipalidad Distrital Fundición de Tinyahuarco, 2022,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2024.
- [12] V. Badenes-Plá y J. Molares-Cardoso, «La inteligencia artificial ante los retos de la industria de la moda. Beneficios y aplicaciones en la fase de comercialización y marketing,» *Razón y Palabra*, vol. 27, n° 118, 2023.
- [13] A. Santamaría Barraza, «La influencia del uso de la planificación estratégica de la capacidad operativa en la administración de operaciones de las empresas logísticas en Panamá,» *Investigación y Pensamiento Crítico*, vol. 12, n° 3, 2024.
- [14] K. Mansilla-Obando y G. R. Llanos, «Adopción de aplicaciones de micromobilidad en Chile: TAM y Consumo Colaborativo,» *RETOS*, vol. 16, n° 31, 2026.
- [15] P. Valle Venegas y A. E. Yancan Camahuali, «Habilidades blandas del docente y el desarrollo de la alfabetización científica en los estudiantes de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Yanacancha - Pasco,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2025.
- [16] J. D. Villanes Casimiro, F. Sanchez Cardenas y L. Rojas Victorio, «Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa ECOSERM Rancas, 2024,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2025.
- [17] E. Haymacaña Moreno, L. A. Zapata Aspiazu, F. J. Duque-Aldaz, G. F. Cabezas García y R. A. Sánchez Ancajima, Time series modeling of secondary school enrollment in Ecuador: a Box–Jenkins analysis (1971–2023), *Inquide*, 2026.
- [18] F. J. Duque-Aldaz, E. R. Haymacaña Moreno, L. A. Zapata Aspiazu y F. Carrasco Choque, «Prediction of moisture content in the cocoa drying process by simple linear regression,» *Inquide*, vol. 6, n° 2, 2024.
- [19] A. K. Lopez Marcelo, A. Huacho Cornelio y R. Cuevas Cipriano, «Programa de liderazgo directivo para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de la Institución Educativa Integrada N° 31756 Ricardo Palma, Pasco – 2023,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2024.
- [20] A. D. Carhuachin Yapias, J. A. Vargas Lopez y Y. A. Paita Panes, «Habilidades blandas y la competitividad empresarial en la Empresa Minera Constructora Asuntos Ambientales y Transporte Huayllay S.A. – 2023,» Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2024.
- [21] D. K. Peña Ponce y D. J. Pozo Cacao, «HABILIDADES BLANDAS EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS COMUNITARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE CASCOL,» Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2026.
- [22] G. E. Castro Rosales, A. D. Torres Alvarado, L. S. Zalamea Cedeño, F. J. Duque-Aldaz y F. R. Rodríguez-Flores, «Comprehensive Ergonomic Proposal for the Reduction of Musculoskeletal Risks in Soap Production: An Approach Based on Statistical Analysis and Postural Evaluation,» *Inquide*, vol. 7, n° 2, 2025.
- [23] L. A. Zapata Aspiazu, E. Haymacaña Moreno, F. J. Duque-Aldaz, F. G. Cabezas García y R. A. Sánchez Ancajima, «ARIMA vs. Hybrid Models with Machine Learning for Forecasting Ecuador's GDP,» 2026.
- [24] V. E. García Casas y F. J. Duque-Aldaz, «Mejora de capacidades en el manejo de protocolos de manipulación, higiene y bioseguridad para las cabañas-restaurantes del cantón Playas en tiempos de Covid-19,» *Journal of Science and Research*, vol. 8, n° 3, 2022.
- [25] G. J. Morocho Choca, L. Á. Bucheli Carpio y F. J. Duque-Aldaz, «Fuel oil fuel dispatch optimization through multivariate regression using local storage indicators,» *Inquide*, vol. 6, n° 2, 2024.
- [26] F. Duque-Aldaz, E. Pazán Gómez, W. Villamagua Castillo y A. López Vargas, «Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional según ISO:45001 en laboratorio cosmético y natural,» *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, vol. 24, n° 41, 2024.
- [27] V. E. García Casas, F. J. Duque-Aldaz y M. Cárdenas Calle, «Diseño de un plan de buenas prácticas de manufactura para las cabañas restaurantes en el cantón General Villamil Playas,» *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, vol. 8, n° 4, 2023.
- [28] F. J. Duque-Aldaz, F. R. Rodríguez-Flores y J. Carmona Tapia, «Identificación de parámetros en sistemas ecuaciones diferenciales ordinarias mediante el uso de redes neuronales artificiales,» *Revista San Gregorio*, vol. 1, n° 2, 2025.
- [29] F. J. Duque-Aldaz, J. P. Fierro Aguilar, H. A. Pérez Benítez y G. W. Tobar Farías, «Afectación del ruido ambiental a Instituciones Educativas; conjunto de acciones desde la Participación Ciudadana y Centros Educativos,» *Journal of Science and Research*, vol. 8, n° 2, 2023.
- [30] J. E. Estiven Pincay Moran, J. F. Ramírez Salcan, A. F. López Vargas, F. J. Duque-Aldaz, W. Villamagua Castillo y R. Sánchez Casanova, «Evaluation and Proposal for an Environmental Management System in a Mango Plantation,» *Inquide*, vol. 7, n° 1, 2025.