



*La gerencia educativa y el desarrollo de las habilidades blandas: Una revisión bibliográfica*

*Educational management and the development of soft skills: A bibliographic review*

*Gestão educativa e desenvolvimento de soft skills: uma revisão bibliográfica*

José Nicolás Isea-Araque <sup>I</sup>

[nikoiseaa@gmail.com](mailto:nikoiseaa@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5943-8953>

Yusmary Mora <sup>II</sup>

[myjiret@gmail.com](mailto:myjiret@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-6836-8783>

Ernesto Fabricio Polo-Luna <sup>III</sup>

[fpolo1972@gmail.com](mailto:fpolo1972@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-6277-9112>

Guillermo José Bustamante-García <sup>IV</sup>

[gjbustamante@tecnologicoloja.edu.ec](mailto:gjbustamante@tecnologicoloja.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0008-8737-6532>

Thalía Monserrath Díaz-Pardo <sup>V</sup>

[monsetd123@gmail.com](mailto:monsetd123@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6394-6918>

**Correspondencia:** [nikoiseaa@gmail.com](mailto:nikoiseaa@gmail.com)

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 21 de julio de 2025 \* **Aceptado:** 15 de agosto de 2025 \* **Publicado:** 02 de septiembre de 2025

- I. Investigador Independiente, Cuenca, Ecuador.
- II. Investigador Independiente, Cuenca, Ecuador.
- III. Investigador Independiente, Ecuador.
- IV. Magíster en Gerencia Educativa, Loja, Ecuador.
- V. Magíster en Recursos Hídricos, mención Ingeniería y Gestión del Agua Potable y Saneamiento, Ecuador.

## Resumen

La gerencia educativa y el desarrollo de habilidades blandas son fundamentales en el sistema educativo actual. Las habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo, son esenciales para enfrentar los desafíos del mundo laboral y mejorar el rendimiento académico. El objetivo general planteado fue poder analizar cómo la gerencia educativa favorece el desarrollo de habilidades blandas en el personal de las instituciones educativas, identificando estrategias efectivas para fortalecer el ejercicio docente y mejorar la calidad educativa. Por otra parte, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, con un método hermenéutico, se realizó una revisión bibliográfica sistemática, utilizando bases de datos como Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex 2.0 y Scielo. El análisis fue descriptivo. Entre los resultados se pudo analizar que la gerencia educativa desempeña un papel crucial en el desarrollo de habilidades blandas mediante estrategias integrales que combinan enseñanza tradicional con métodos activos. Las actividades como proyectos basados en problemas y talleres mejoran habilidades como la comunicación y el trabajo en equipo. Se pudo concluir que las habilidades blandas son fundamentales para mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para el mundo laboral. La integración de estas habilidades en el currículum es esencial para un desarrollo integral.

**Palabras Claves:** Habilidades blandas; Gerencia; Educación Integral.

## Abstract

Educational management and the development of soft skills are fundamental in today's educational system. Soft skills, such as communication and teamwork, are essential for meeting the challenges of the workforce and improving academic performance. The overall objective was to analyze how educational management fosters the development of soft skills in educational institution staff, identifying effective strategies to strengthen teaching and improve educational quality. The research took a qualitative approach, employing a hermeneutic method. A systematic bibliographic review was conducted using databases such as Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex 2.0, and Scielo. The analysis was descriptive. Among the results, it was possible to analyze that educational management plays a crucial role in the development of soft skills through comprehensive strategies that combine traditional teaching with active methods. Activities such as problem-based projects and workshops improve skills such as communication and teamwork. It

was concluded that soft skills are fundamental for improving educational quality and preparing students for the workforce. Integrating these skills into the curriculum is essential for comprehensive development.

**Keywords:** Soft skills; Management; Comprehensive Education.

## Resumo

A gestão educativa e o desenvolvimento de soft skills são fundamentais no sistema educativo atual. As soft skills, como a comunicação e o trabalho em equipa, são essenciais para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e melhorar o desempenho académico. O objetivo geral foi analisar como a gestão educativa promove o desenvolvimento de soft skills nos profissionais das instituições de ensino, identificando estratégias eficazes para fortalecer o ensino e melhorar a qualidade educativa. A investigação adotou uma abordagem qualitativa, empregando o método hermenêutico. Foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando bases de dados como a Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex 2.0 e Scielo. A análise foi descritiva. Entre os resultados, foi possível analisar que a gestão educativa desempenha um papel crucial no desenvolvimento de soft skills através de estratégias abrangentes que combinam o ensino tradicional com métodos ativos. Atividades como projetos baseados em problemas e workshops potenciam competências como a comunicação e o trabalho em equipa. Concluiu-se que as soft skills são fundamentais para melhorar a qualidade educativa e preparar os alunos para o mercado de trabalho. A integração destas competências no currículo é essencial para o desenvolvimento integral.

**Palavras-chave:** Soft skills; Gestão; Educação Integral.

## Introducción

El término gerencia, en su sentido más amplio, se refiere a la habilidad o capacidad para lograr objetivos comunes a través de otras personas que trabajan en un grupo o equipo (Ropa y Alama, 2022). Se considera la labor de la gerencia como la posibilidad de movilizar esfuerzos de un conjunto de seres humanos que colaboran para lograr una misión específica; de la misma forma, destaca el papel del grupo social en la gestión de la organización. La gerencia implica decidir, planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y retroalimentarse, cualidades estas últimas con perfil humano que deberán tomar cada vez más valor (Ibañez y Villasana, 2022).

Por otra parte, se señalan a las habilidades blandas se dan a conocer desde el siglo pasado como una manera de expresar un enfoque en el desarrollo de habilidades socialmente deseables. (Fajardo et al., 2024) Se les atribuye un carácter de "blandas" en contraposición a las habilidades técnicas o "duras". No es un concepto unívoco: a ellas se les atribuyen diversas denominaciones: habilidades transversales, genéricas, ciudadanas, de competencia personal o social, desarrollo humano, competencias, entre otros.

La gerencia educativa y el desarrollo de las habilidades blandas son componentes fundamentales en el sistema educativo actual, ya que ambos contribuyen significativamente al éxito académico y profesional de los estudiantes. Las habilidades blandas, que incluyen competencias como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son esenciales para enfrentar los desafíos del mundo laboral y mejorar el rendimiento académico (Hermoza et al., 2025) y (Ayala et al., 2024). Por otro lado, la gerencia educativa juega un papel crucial en la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo integral de los estudiantes, incluyendo la formación de competencias socioemocionales y habilidades transversales (Pinos et al., 2023).

La gerencia educativa juega un papel crucial en la formación integral de los estudiantes y docentes, ya que no solo se enfoca en la gestión administrativa y pedagógica, sino que también debe promover el desarrollo de habilidades blandas esenciales para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo (Paredes y Flores, 2024). Estas habilidades, que incluyen la comunicación efectiva, el liderazgo, la colaboración, la creatividad y la resiliencia, son fundamentales para mejorar la calidad educativa y preparar a los individuos para el éxito en diversas áreas de la vida.

Esta revisión bibliográfica presenta una serie de antecedentes en los que se desarrollan las variables intervinientes, entre ellas la presentada por Ayala et al., (2024) titulada gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores donde se pudo concluir que la gestión educativa y las habilidades blandas son fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes en institutos superiores tecnológicos, ya que promueven la formación de competencias socioemocionales y habilidades transversales para la consolidación de los procesos de enseñanza a aprendizaje.

También para Amar y Jaqi, (2024) en su investigación titulada liderazgo educativo y habilidades blandas, donde los autores pudieron dar a conocer que las habilidades blandas, como la empatía, las relaciones interpersonales y la comunicación, son esenciales para un liderazgo educativo efectivo. Estas habilidades no solo mejoran el ambiente de aprendizaje, sino que también aumentan la retención del personal docente y mejoran los resultados educativos. Los líderes educativos que

destacan en estas habilidades pueden crear un entorno más inclusivo y colaborativo en favor de la educación.

Para Hermoza et al., (2025) en su trabajo gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores tecnológicos, pudieron concluir que la gestión educativa y las habilidades blandas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo integral de los estudiantes en institutos superiores tecnológicos. Esto se logra promoviendo la formación de competencias socioemocionales y habilidades transversales, lo que contribuye a preparar a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo laboral y fomentar su éxito profesional.

En el ámbito académico, existen diversas investigaciones que han abordado la importancia de las habilidades blandas en la educación. Estos estudios destacan cómo la integración de habilidades blandas en el currículum puede mejorar significativamente el desempeño académico y personal de los estudiantes (Flores y Rodríguez, 2025). Además, la gestión educativa debe considerar la formación continua de los docentes para que puedan inspirar y guiar a sus estudiantes en el desarrollo de estas competencias.

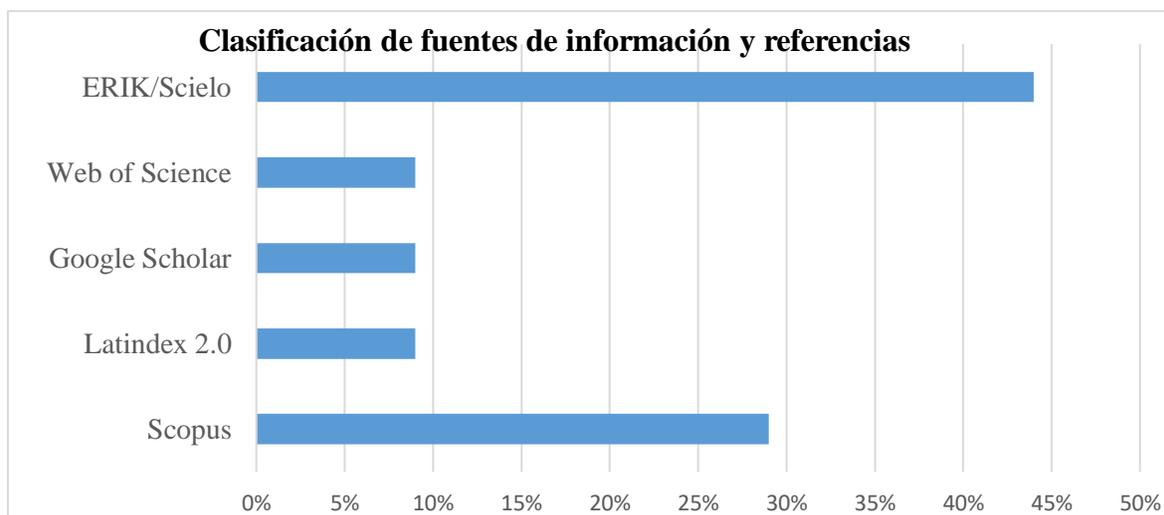
La revisión bibliográfica sobre este tema permitirá analizar cómo la gerencia educativa puede desarrollar de manera organizada las habilidades blandas, identificando tanto las fortalezas como las debilidades actuales en este ámbito. Además, se explorarán las estrategias más efectivas para mejorar la gestión educativa y potenciar el desarrollo de estas habilidades, contribuyendo así a la calidad y relevancia de la educación en la sociedad actual; por lo que se plantea como objetivo general analizar cómo la gerencia educativa favorece el desarrollo de habilidades blandas en las instituciones educativas, identificando las estrategias más efectivas para fortalecer el ejercicio docente y contribuir así a la calidad educativa.

La justificación de esta investigación radica en la creciente importancia de las habilidades blandas en la educación actual. En un entorno laboral cada vez más globalizado y competitivo, las instituciones educativas deben asegurarse de que sus estudiantes estén equipados con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La gerencia educativa juega un papel clave en este proceso, ya que debe diseñar e implementar estrategias efectivas para fomentar el desarrollo de estas habilidades, esta investigación busca contribuir al conocimiento científico y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la calidad educativa.

## Materiales y métodos

El enfoque fue cualitativo mediante, donde no se dio un análisis de datos numéricos. (Piña, 2023) Según el análisis se caracterizó por ser de tipo descriptivo y hermenéutico. (Farfán et al., 2023) El artículo se enmarcan en una revisión bibliográfica sistemática, cuyo propósito fue analizar cómo la gerencia educativa favorece el desarrollo de habilidades blandas en las instituciones educativas, identificando las estrategias más efectivas para fortalecer el ejercicio docente y contribuir así a la calidad educativa (Codina, 2020). Para llevar a cabo esta indagación, se realizó la revisión de la literatura científica y académica publicada entre los años 2019 y 2025. Se consultaron diversas bases de datos y fuentes de información, incluidas bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex 2.0 y Scielo (Suarez, 2024).

*Figura 1. Fuentes de información y referencias por autor*



*Nota: elaboración de los autores*

Los criterios de inclusión para el trabajo fueron estudios orientados a la relación de la gerencia educativa relacionadas con las habilidades blandas en favor de los procesos de enseñanza aprendizaje, por otra parte, los criterios de exclusión de la literatura fueron trabajos que no tuvieran revisión por pares y carentes de rigor científico y fuera del rango de tiempo señalado. Los términos de búsqueda utilizados fueron: habilidades blandas, gerencia educativa, intervención en el proceso académico.

## Resultados

### Papel de la Gerencia Educativa en el Desarrollo de Habilidades Blandas

La gerencia educativa desempeña un papel crucial en el desarrollo de habilidades blandas en las instituciones educativas en cualquiera de los niveles y modalidades. Para diseñar e implementar programas efectivos que fomenten estas habilidades entre docentes y estudiantes, la gerencia educativa debe adoptar un enfoque integral que combine estrategias de enseñanza tradicionales con métodos de aprendizaje activo y experiencial. (Rocero y Umatambo, 2024) Esto incluye la implementación de actividades interactivas como proyectos basados en problemas, talleres y juegos de roles, que han demostrado ser efectivos para mejorar habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas (Jaramillo et al., 2024).

Para que se puedan desarrollar apropiadamente habilidades blandas en estudiantes y personal de las instituciones educativas se requiere incluir una serie de elementos dentro de la cultura organizacional, para ello se requiere la adopción de estrategias clave dentro del currículum escolar. Esto puede lograrse mediante enfoques que combinan aprendizaje basado en proyectos con actividades creativas, como dramas, juegos, resolución de problemas y manejo de conflictos que son adecuados para diferentes niveles educativos. (Bravo et al., 2024) Además, la formación continua de docentes es esencial para que puedan inspirar y guiar a sus estudiantes en el desarrollo de estas competencias, mejorando así la calidad educativa (Puche y Acosta, 2025).

*Tabla 1. Habilidades blandas esenciales*

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación efectiva	Esto significa la capacidad de escuchar y reaccionar activamente de manera constructiva, así como la capacidad de comunicar ideas claras y persuasivas, ambas escritas por vía oral.
Trabajo en equipo	Se refiere a la capacidad de cooperar con otros en objetivos comunes, respetar las diferencias individuales y contribuir al éxito colectivo.
Resolución de problemas	Esto incluye la capacidad de identificar problemas, analizar información relevante, desarrollar y evaluar soluciones alternativas y tomar decisiones efectivas.
Liderazgo	Es la capacidad de influir, inspirar y motivar a otros para que puedan tomar decisiones estratégicas y asumir la responsabilidades

---

Pensamiento crítico	Es la capacidad para considerar los hechos, para impulsarse a través de las evidencias, y pensar una serie de juicios pensados para comprender y resolver problemas.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Nota: tomado de Bravo et al., (2024). Habilidades blandas en los currículos de educación Superior.*

Con el desarrollo de estas habilidades blandas en los estudiantes y en el personal docente se favorecen la calidad educativa de manera muy significativa, las instituciones educativas pueden mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, ya que estas habilidades facilitan la comprensión de conceptos complejos, la articulación clara de ideas y la gestión eficiente del tiempo. (López et al., 2025) Además, el desarrollo de habilidades blandas contribuye a crear un ambiente de aprendizaje más inclusivo y colaborativo, lo que aumenta la retención del personal docente y mejora los resultados educativos (Olmedo et al., 2024).

La gerencia educativa debe diseñar e implementar estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades blandas, integrándolas en el currículum y utilizando métodos interactivos y experienciales. Esto no solo mejora la calidad educativa, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual, donde estas habilidades son altamente valoradas por los empleadores (Hernández et al., 2024).

## **Métodos Efectivos para el Desarrollo de Habilidades Blandas**

### **Mentoría y Coaching**

Un mentor o coach especializado puede ofrecer una orientación personalizada y un feedback constructivo, ayudando de manera significativa a identificar áreas de mejora y a desarrollar habilidades blandas esenciales, como la comunicación efectiva, el liderazgo y la capacidad de trabajo en equipo. Este método ayuda a mejorar notablemente las competencias interpersonales y profesionales, lo que resulta en un crecimiento integral tanto en el ámbito personal como en el profesional (Tinoco, 2021).

### **Actividades de Team Building**

Estas actividades están cuidadosamente diseñadas y estructuradas específicamente con el propósito de promover de manera efectiva la colaboración, la comunicación efectiva y el entendimiento mutuo entre todos los colaboradores. Esto, sin duda, contribuye de manera significativa a aumentar la productividad del equipo en su conjunto. Por otra parte, incrementa notablemente la cohesión

del equipo y mejora la productividad en general, generando un ambiente de trabajo mucho más armónico, colaborativo y eficiente que beneficia a todos los miembros involucrados (Torres, 2022).

### **Metodologías Activas en Educación**

El aprendizaje basado en proyectos, junto con el aprendizaje colaborativo, no solo promueve, sino que también fomenta habilidades blandas fundamentales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Estos enfoques educativos permiten que los estudiantes se involucren de manera activa en su proceso de aprendizaje. también mejora considerablemente la participación y el compromiso de los estudiantes, lo que a su vez genera un entorno más dinámico y enriquecedor para todos (Montaño et al., 2024).

### **Retroalimentación Continua**

Proporcionar retroalimentación regular y de manera constante permite a los colaboradores identificar de forma clara y precisa áreas de mejora específicas. Además, este proceso les permite desarrollar y potenciar sus competencias de manera efectiva y eficiente en un entorno laboral que está en constante transformación. Beneficios: Esta práctica ayuda a ajustar y mejorar de manera continua las habilidades blandas que son imprescindibles en el entorno laboral actual, contribuyendo así al crecimiento profesional y a un mejor desempeño general (Vilca et al., 2024).

### **Cultura de Aprendizaje Continuo**

Fomentar una cultura que promueva la curiosidad y la innovación entre las personas es esencial para el desarrollo integral de habilidades blandas indispensables en el entorno actual. Estimula de manera efectiva el crecimiento personal y profesional de cada individuo, contribuyendo a la creación de entornos más dinámicos y creativos (Cid y Marcillo, 2023).

### **Programas de Formación Especializados**

A través de cursos específicos sobre habilidades blandas, como la comunicación efectiva o el liderazgo, pueden mejorar significativamente la capacidad de los docentes para relacionarse con los demás de manera más productiva y positiva y en consecuencia la calidad en el aprendizaje de los estudiantes. Esto permite a los empleados no solo mejorar su desempeño laboral, sino también fomentar un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo trasladándolo a las acciones docentes (Sojo et al., 2025).

### **Promover la Mentalidad de Aprendizaje**

Es fundamental incentivar y motivar a los docentes para que comprendan que las habilidades blandas son competencias valiosas que no solo pueden adquirirse, sino que también pueden

desarrollarse y perfeccionarse a lo largo del tiempo mediante la práctica regular y la dedicación constante. Este enfoque facilita y promueve de manera efectiva el desarrollo continuo de habilidades blandas, lo que, a su vez, potencia notablemente el clima laboral y mejora la efectividad del equipo de trabajo en su conjunto (García y Murillo, 2023).

### **Establecer Objetivos Claros**

Establecer metas que sean específicas y muy concretas para mejorar las habilidades blandas es fundamental y esencial en el proceso de desarrollo personal y profesional. Por ejemplo, realizar presentaciones públicas de manera mensual, en lugar de una vez al año, no solo ayuda a ganar confianza en uno mismo, sino que también permite enfocar de manera clara y directa el desarrollo de estas habilidades tan importantes. Esta práctica constante ayuda a medir de forma efectiva y precisa el progreso en el aprendizaje, además de contribuir a la mejora continua de las habilidades blandas, facilitando un crecimiento más notable y significativo a lo largo del tiempo (Benitez, 2025).

*Figura 2. Métodos para el desarrollo de habilidades blandas*



*Nota: elaboración de los autores*

El desarrollo de habilidades blandas es un proceso multifacético que puede ser abordado mediante una variedad de métodos efectivos. Desde la mentoría y el coaching hasta las actividades de team building, las metodologías activas en educación, la retroalimentación continua, la cultura de aprendizaje continuo, los programas de formación especializados, la promoción de la mentalidad

de aprendizaje y el establecimiento de objetivos claros, cada enfoque contribuye de manera significativa al crecimiento personal y profesional. Estos métodos no solo mejoran las competencias interpersonales y profesionales, sino que también fomentan ambientes de trabajo más colaborativos y eficientes.

### **Relación entre Habilidades Blandas y Resultados Educativos**

La relación entre las habilidades blandas y los resultados educativos es significativa y ha sido ampliamente estudiada. A continuación, se presentan algunos hallazgos clave sobre cómo las habilidades blandas impactan el rendimiento académico:

#### **Impacto en el Rendimiento Académico**

Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la gestión del tiempo, están directamente relacionadas con un mejor desempeño académico. Estudios han demostrado que estudiantes con un desarrollo más avanzado de estas habilidades tienden a obtener mejores calificaciones y participan más activamente en actividades académicas colaborativas (Chan y Zaldívar, 2023). Es evidente que las habilidades blandas mejoran la eficiencia en entornos de aprendizaje colaborativos.

#### **Integración en el Currículo**

La inclusión de habilidades blandas en los programas educativos es crucial para potenciar el rendimiento académico y preparar a los estudiantes para los desafíos profesionales. Actividades como el aprendizaje basado en proyectos y talleres de desarrollo personal son efectivas para este propósito (Cherres et al., 2024). Estas habilidades permiten el desarrollo de un perfil profesional más competitivo y adaptativo para cada uno de los estudiantes.

#### **Desarrollo Integral**

Las habilidades blandas no solo mejoran el rendimiento académico, sino que también contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes. Facilitan la gestión de emociones, la construcción de relaciones interpersonales y la participación en actividades escolares (Bravo et al., 2024). En consecuencia, se prepara a los estudiantes para interactuar productivamente en su entorno social.

#### **Relación con la Convivencia Escolar**

Las habilidades blandas, especialmente las socioemocionales, influyen positivamente en la convivencia escolar al promover conductas positivas y valores éticos. Mejora la convivencia escolar y fomenta una cultura de respeto y cooperación (Bravo et al., 2024). Las habilidades blandas son fundamentales para mejorar los resultados educativos al complementar el aprendizaje

técnico y preparar a los estudiantes para desafíos tanto académicos como profesionales. Su integración en el currículo educativo es esencial para un desarrollo integral y sostenible.

## Conclusiones

La investigación sobre la gerencia educativa y el desarrollo de habilidades blandas en instituciones educativas destaca la importancia crucial de estas competencias para el éxito académico y profesional de los estudiantes. La gerencia educativa desempeña un papel fundamental al diseñar e implementar estrategias que promuevan el desarrollo integral de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, mediante enfoques interactivos y experienciales.

Se identificaron métodos efectivos para el desarrollo de estas habilidades, incluyendo la mentoría, actividades de team building, metodologías activas en educación, retroalimentación continua, cultura de aprendizaje continuo, programas de formación especializados, promover la mentalidad de aprendizaje y establecer objetivos claros. Estos métodos no solo mejoran la calidad educativa, sino que también preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual.

## Referencias

1. Amar, M. y. (2024). Diseño de desarrollo de habilidades sociales en instituciones educativas en formadores. Acta de las conferencia Internacional sobre educación, sociedad y humanidad, 2(1), 408-413. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh>
2. Ayala, C. Á. (2024). Impacto de las habilidades blandas en la educación básica. Revista Tribunal, 4(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.57>
3. Benitez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Academo*, 12(1), 2. *Academo*, 12(1), 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>
4. Bravo, D. I. (2024). Habilidades blandas en los currículos de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 30, 195-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770723>

5. Chan, G. y. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(65), 54-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
6. Cherres, A. H. (2024). Habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Revista InveCom / ISSN En línea*: 2739-0063, 5(2), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13984800>
7. Cid, M. y. (2023). El aprendizaje situado: Una oportunidad para la práctica pedagógica innovadora, crítica y reflexiva. *Revista Científica Hallazgos21*, 8(3), 316-329. <https://doi.org/https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v8i3.639>
8. Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.14201/orl.22977>
9. Fajardo, P. C. (2024). Las habilidades blandas y su incidencia en el sector financiero colombiano Caso: Programa de formación SENA. *INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(1), 153-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/gc4hvc50>
10. Farfán, D. H. (2023). Aporte de la Hermenéutica y la Fenomenología en la Investigación: Una reflexión teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4064-4075. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6466](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6466)
11. Flores, M. y. (2025). Desarrollo de las habilidades blandas en el desempeño académico de los estudiantes universitarios. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 7(1), 299-314. <https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i1.1384>
12. Hermoza, A. F. (2025). Gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores tecnológicos: Revisión sistemática. *Revista Científica UISRAEL*, 12(1), 101–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v12n1.2025.1237>
13. Ibañez, R. y. (2022). Gerencia educativa: procesos de enseñanza aprendizaje para la construcción de conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 297-312. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.20>
14. Jaramillo, M. O. (2024). Educación en Ciencias Sociales y desarrollo de habilidades blandas. *Revista Esprint Investigación*, 3(1), 39-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.61347/ei.v3i1.64>

15. López, W. P. (2025). Análisis de estrategias educativas para estudiantes de inglés en escuelas bilingües de Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(1), 2306 – 2327. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3500>
16. Montaña, J. S. (2024). Desarrollo de habilidades blandas a través de metodologías activas en la educación básica. *Dominio de las ciencias*, 10(4), 650-661. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v10i4.4085>
17. Olmedo, E. B. (2024). Innovación en métodos de enseñanza: estrategias y desafíos para el compromiso y desafíos para el compromiso y motivación estudiantil. *Revista InveCom* , 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10655843>
18. Paredes, A. y. (2024). Competencias en la formación emprendedora y desarrollo sostenible desde la educación superior. *Revista de ciencias sociales*, 30(3), 187-204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800766>
19. Pinos V, S. J. (2023). Habilidades blandas en la gestión de la práctica docente y administrativa en la Educación Superior: modalidad híbrida. *Runas. Revista de Educación y Cultura* , 4(7), e230105. <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/runas.v4i7.105>
20. Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 15(8), 1-3. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
21. Puche, D. y. (2025). Desarrollo de competencias investigativas en docentes: un enfoque multifactorial. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 9, 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.32541/recie.v9i.781>
22. Rocero, L. y. (2024). Gerencia Asertiva en la Dirección de Centros Educativos: Asumiendo la Comunicación en el Liderazgo. *Revista Social Fronteriza*, 4(4), e44332-e44332. [https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(4\)332](https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)332)
23. Ropa, B. y. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
24. Sojos, A. C. (2024). Clima laboral docente: la importancia de fomentar habilidades blandas . *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063*, 5(3), 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14549201>

25. Suarez, E. (11 de enero de 2024). Fuentes primarias y secundarias: la guía definitiva. Experto Universitario:: <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
26. Tinoco, H. (2021). Diseño, desarrollo, implementación y evaluación del programa “E-Mentoring en programas de prácticas académicas”. Repositorio documental CREDOS. <http://hdl.handle.net/10366/149474>
27. Torres, C. (2022). Análisis del clima laboral en una Institución Pública de Norte de Santander. Revista de Ingenierías Interfaces, 5(1), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8661439>
28. Vilca, W. Q. (2024). Ecos del Ambiente Institucional: El Impacto del Clima Organizacional en las Relaciones Interpersonales. TecnoHumanismo, 4(3), 1-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9854194>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).