

# 18

## IMPACTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA ALTA GERENCIA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL PERÚ

### IMPACT OF SOFT SKILLS IN SENIOR MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITIES IN PERU

Casimiro Eulogio Carlos Ramos <sup>1\*</sup>

E-mail: [ccarlosra@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ccarlosra@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2129-9545>

Natali Jimenez Guerrero <sup>1</sup>

E-mail: [jjimenezgu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jjimenezgu@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2153-8120>

José Alberto Carlos Ramos <sup>1</sup>

E-mail: [jcarlos@unibagua.edu.pe](mailto:jcarlos@unibagua.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9854-7391>

Jorge Rafael Diaz Dumont <sup>2</sup>

E-mail: [jdiaz@unat.edu.pe](mailto:jdiaz@unat.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0921-338X>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Perú

<sup>2</sup>Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo, Pampas,

Tayacaja - Huancavelica, PE

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Carlos Ramos, C. E., Jimenez Guerrero, N., Carlos Ramos, J. A., y Diaz Dumont, J. R. (2024). Impacto de las habilidades blandas en la alta Gerencia de las universidades públicas del Perú. *Revista Conrado*, 20(101), 151-156.

#### RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo determinar el impacto de las habilidades en la alta Gerencia de las Universidades pública del Perú, pues esta imparte y crea conocimiento científico, solucionando problemas nacionales, incluso con repercusión internacional. La investigación fue documental cualitativo de artículos científicos, se usó el método Prisma, con un rango comprendido entre el 2006 al 2024. Para la preselección de búsqueda se usó palabras claves "Habilidades blandas", "Alta Gerencia en universidades públicas", "Impacto de las habilidades blandas en alta Gerencia de las universidades públicas del Perú". Luego, se continuó con la búsqueda de información llegando siempre a tener 20 artículos seleccionados. Se descubrió que las habilidades blandas tienen una relación directa, positiva y fuerte entre el desempeño laboral y la eficiencia, el trabajo en equipo, el conocimiento, el compromiso y el liderazgo. Por lo tanto, es importante enfatizar estas variables y aplicarlas a las organizaciones para mejorar el desempeño universitario.

#### Palabras clave:

Habilidades blandas, Alta Gerencia, Universidad pública.

#### ABSTRACT

The objective of this article was to determine the impact of skills in the senior management of public universities in Peru, since it imparts and creates scientific knowledge, solving national problems, even with international repercussions. The research was qualitative documentary of scientific articles, the Prisma method was used, with a range between 2006 to 2024. For the search preselection, the keywords "Soft skills", "Senior Management in public universities", "Impact of soft skills in Senior Management of public universities in Peru" were used. Then, the search for information continued, always reaching 20 selected articles. Soft skills were found to have a direct, positive and strong relationship between job performance and efficiency, teamwork, knowledge, commitment and leadership. Therefore, it is important to emphasize these variables and apply them to organizations to improve university performance.

#### Keywords:

Soft skills, Senior management, Public university.

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la población a nivel mundial ha repercutido en situaciones beneficiosas para la humanidad, así como también en una serie de situaciones problemáticas y retos por enfrentar; estos abarcan una diversidad amplia, como la personal, social, económica, laboral, académica; tal como a nivel de la autoridad local, regional y nacional. Esto obliga a la capacitación permanente y actualizada para salir airoso frente a estos retos y ser competitivo. Es pues que Jurado (2020) afirma que las organizaciones laborales de distinta naturaleza presentan una serie de deficiencias y carencias en sus diferentes niveles jerárquicos, abarcando inclusive los niveles Gerenciales; razón por la cual, una considerable cantidad de organizaciones empresariales, así como también de las personas, se centran y enfatizan en la necesidad de formación académico requerida para ocupar dicha posición Gerencial. Las capacitaciones para el logro de la competitividad laboral, en general, debe centrarse en las habilidades blandas que, según Santos, 2017, citado en Jurado (2020) son aquellas que facilitan la eficiencia del desempeño en las interacciones personales y laborales; asimismo, refiere que las entidades laborales se encuentran procurando conservar a las personas teniendo en cuenta su contribución organizacional.

El autor Viquez (2020), sentencia a las habilidades blandas como aquellas propias de las personas, necesarias para desempeñar productivamente su tarea acorde a su profesión; mientras que las duras son adquiridas según lo requiere específicamente el profesional, y son adquiridas mediante capacitaciones y estudios que redundan en su destreza técnica operacional. Los dos tipos de habilidades se necesitan mutua y complementariamente. Pues, para que una organización laboral pueda alcanzar el éxito, los integrantes de esta, tendrán que aplicar los dos tipos de habilidades descritas anteriormente (Velázquez, 2023; Rincones, 2023).

Actualmente las habilidades blandas contribuyen a que las personas que laboran en entidades de distinta índole sean capaces de interactuar, además de aportar al éxito de las metas empresariales de todo nivel y naturaleza, especialmente a aquellos que ocupan elevados cargos. Es resaltable señalar que la habilidad comunicativa tiene mucha relevancia para proporcionar una mejor comprensión entre las unidades organizacionales, y de esta manera se efectúa un trabajo de gran efectividad (Franco, 2018, citado en Recuenco et al., 2021).

El empeño de los representantes de los directorios depende de la práctica eficiente las habilidades blandas, ya que estas les permitirán realizar un trabajo más eficiente

como el liderazgo siendo favorable para la organización a la cual pertenece, y cuando los niveles alcanzados potencialmente son deficientes, es fundamental diseñar y ejecutar un programa referente a ellas para finalmente se consiga el liderazgo directivo benéfico institucional y comunitario (Lozano, 2024).

La gestión será realizada con eficiencia y proactividad; siempre y cuando las personas directivas reúnan las habilidades pertinentes. Las organizaciones, en todos los niveles, podrán ser competitivas cuando los representantes de las altas Gerencias asuman correctamente sus habilidades blandas. (Guerrero et al., 2023). Los gerentes necesitan habilidades que involucren características apropiadas para el cumplimiento de su labor específica organizacional con eficacia en el uso de recursos y su relación acorde con sus similares y subordinados, generando un clima laboral propicio, de tal modo que las tareas diarias se realicen convenientemente (Franco et al., 2023); y al mismo tiempo, las habilidades de los representantes de las altas Gerencias mejoran la competitividad profesional y organizacional (Valiente, 2022, citado en Jiménez y León, 2024).

El sistema universitario peruano no es ajeno a todo lo expuesto anteriormente; pues, como afirma Monagas (2006), no solo debe considerarse el concepto básico de Gerencia en las universidades, sino dos aspectos fundamentales de ellas: uno, su tarea específica relacionado con la intelectualidad y, por ende, con la administración del conocimiento científico; y dos, la formación de profesionales orientados al aspecto interno universitario, y también a contribuir a la solución de problemas nacionales con repercusión en el contexto internacional.

El actual artículo documental de indagación busca encontrar el impacto de las habilidades blandas en la alta Gerencia de las universidades públicas en el Perú. Asimismo, los trabajadores que ocupen la alta Gerencia universitaria realizaran su trabajo de una manera más efectiva, contribuyendo al fortalecimiento y logros institucionales acordes con las elevadas exigencias que demandan los retos actuales productos de la globalización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de documentos tales como artículos científicos, el método empleado fue Prisma; con un rango de tiempo entre el 2006 al 2024. Para la preselección de estos documentos se desarrolló, una exploración exhaustiva en algunas bases de datos como, Google Académico y ResearchGate. Mediante ecuaciones de búsqueda con palabras claves como fueron "habilidades

blandas”, “Alta Gerencia en universidades públicas”, “Impacto de las habilidades blandas en alta Gerencia de universidades públicas”. Esta recolección de información se consideró como una preselección hasta llegar a 20 artículos; posteriormente se procedió a verificar si estos artículos cumplían con el tema de investigación, o sea, “El impacto de las habilidades blandas en la alta Gerencia de una universidad pública”, y se descartaron aquellos que no cumplían con este requisito; y para esto se realizó una revisión bibliográfica de cada artículo preseleccionado. Luego, se continuó con la búsqueda de información llegando siempre a tener 20 artículos seleccionados. Tabla 1

Descripción de los métodos de investigación utilizados, así como de los métodos y herramientas utilizados para el tratamiento de datos. Para garantizar la repetibilidad del estudio, se debe proporcionar una descripción detallada del material del estudio y, si es necesario, de los análisis realizados. La propuesta metodológica utilizada se citará en trabajos científicos. Los trabajos de revisión requieren una cita precisa de las referencias utilizadas. Se recomienda su escritura en pasado, con un estilo descriptivo que permita informar los principales elementos antes descritos.

Simultáneamente con la revisión bibliográfica de cada artículo preseleccionado, se iba recopilando la información que servía de contribución al tema central de la investigación documental, motivo de este artículo. Ulteriormente, se revisó la estructura de cada artículo, así como también la jerarquía de los conceptos o resúmenes extraídos previamente, con la intención de redactar el artículo presente titulado “El impacto de las habilidades blandas en la alta Gerencia de una universidad pública”.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

Las habilidades blandas son aquellas referidas a las personas y les permiten interactuar con su entorno de una manera efectiva, trabajar en equipo, control emocional, resolución de situaciones problemáticas, comunicación efectiva; también son conocidas como habilidades no técnicas, pues trascienden la tecnología y la academia, otros autores la denominan habilidades emocionales o habilidades sociales. Para que una persona progrese profesionalmente y alcance sus metas trazadas, las habilidades blandas son indispensables (Yanayaco et al., 2024; Córdova et al., 2021; Vásquez-Pajuelo et al., 2020). Su origen de denominación formal ha sido descubierto en una guía militar de los EE UU datada en el año de 1972., y un gran número empresarial prioriza las habilidades blandas de sus trabajadores (Vásquez-Pajuelo et al., 2020).

Se denomina habilidades blandas a aquellas propias de las personas; y habilidades duras a las que son adquiridas mediante capacitaciones, cursos, experiencias laborales, etc. Al respecto, Chan y Saldívar (2023) afirman que ambos tipos se complementan mutuamente para conseguir el objetivo de toda organización: el éxito. Las primordiales habilidades blandas son las comunicacionales, éticas, gnoseológicas y de trabajo en equipo (Puga y Martínez, 2008, citados en Cruz y Díaz, 2020; Cobo y Moravic, 2011, citados en Fuentes et al., 2022). Por su parte, Muñoz et al. (2022) considera como las más importantes habilidades blandas al liderazgo, control de emociones, comunicación asertiva, solución de situaciones conflictivas; y a la administración de cualidad, eficiencia, administración de documentos y administración técnica/documentaria como las más importantes habilidades duras.

Los gerentes deben poseer habilidades de acuerdo a su nivel jerárquico; estas son las técnicas, interpersonales y las conceptuales. Afirma también que la alta Gerencia necesita apoyarse más en las habilidades conceptuales; mientras que la Gerencia intermedia necesita más las técnicas. Asimismo, las habilidades conceptuales son aquellas necesarias en base a un criterio razonable y productivo para la organización (Katz, 1974, citado en Guerrero et al., 2023).

El éxito en la gestión gerencial y laboral, incluida la educación, depende del desarrollo de habilidades blandas o socioemocionales. Para lograr los objetivos académicos y administrativos, los líderes educativos deben desarrollar estas habilidades en sí mismos y en los demás miembros de la comunidad educativa. (Yanayaco et al., 2024).

Es esencial enfatizar y aplicar las habilidades blandas para mejorar el desempeño universitario porque existe una relación directa, positiva y fuerte entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en sus dimensiones de eficiencia, trabajo en equipo, conocimiento, compromiso y liderazgo. (Córdova et al., 2021).

Según los hallazgos, en los últimos 20 años se ha producido un aumento en el uso de este tipo de herramientas por parte de investigadores de profesión y estudiantes universitarios en todo el mundo. Esto se debe a que existe una conexión entre el cúmulo blando de habilidades y el liderazgo gerencial, lo que les permite conocer, validar, aprender y crear conocimiento. (Sáez y Gómez, 2022).

Según Quiróz (2022) considera primordial para el éxito gerencial de las empresas a las habilidades blandas, considerando a las dimensiones comunicacional, de negocios, organizacional, facilidad para relacionarse, influencia, liderazgo, planificación y dirección; y que estas

se requieren en el nivel Gerencial en un promedio de 3.7 sobre 4. Destaca su importancia desarrollarlas actualmente para el ejercicio efectivo Gerencial, pues incrementa su habilidad de comprender a quienes colaboran con él, identificar su motivación y actitudes, competencia de resolver situaciones conflictivas, y con base en su control emocional adoptar determinaciones más adecuadas para la organización.

No solo debe tenerse en cuenta el concepto básico de Gerencia en las universidades, sino dos aspectos fundamentales de ellas: uno, su tarea específica relacionado con la intelectualidad y, por ende, con la administración del conocimiento científico; y dos, la formación de profesionales orientados al aspecto interno universitario, y también a contribuir a la solución de problemas nacionales con repercusión en el contexto internacional. Esta dualidad de la responsabilidad universitaria resalta el principal fundamento razonable de la Gerencia universitaria, puesto que, siendo un patrón modelo que sirve como soporte para la gestión basada en las habilidades blandas y las situaciones favorables para el resultado de las principales metas de las instituciones, desarrollándose en un ambiente adecuado para la responsabilidad social mediante diversos índices de eficacia, variadas formas de raciocinio y diversas referencias propias explicativas; esencia de la universidad (Monagas, 2006).

Según Niño y Piñero (2024), para que las universidades sean competitivas en el mundo académico y laboral deben caracterizarse por involucrarse en la visión universitaria; la misión trazada, a través de todos sus niveles, debe cristalizarse ímpolatamente; diseño estratégico emitido por los entes Gerenciales, que deben ser verdaderos líderes.

Al respecto, es preciso anotar que no deben dedicarse, como lamentable y realmente sucede muchas veces, a conseguir objetivos personales, como sucede en periodos de elecciones universitarias, lo cual va en desmedro de la competitividad universitaria.

Al fortalecerse las habilidades blandas en las dimensiones consideradas anteriormente, se verán fortalecidas las relaciones internas, los trabajadores (en todos sus niveles jerárquicos) estarán bien informados de los objetivos, valores y cambios en su organización laboral, su compromiso será mayor, y redundará positivamente en la productividad de la organización.

Tabla 1: Artículos analizados con sus variables, dimensiones y técnica

N°	Artículos	Variables	Dimensiones	Técnica
Art.1	Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021	Habilidades blandas	Habilidades intrapersonales	Encuesta
Art.2	Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores	Habilidades blandas	Gestión de las emociones	Análisis documental
Art.3	Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en lima metropolitana	Habilidades blandas	Comunicación	Encuesta
Art.4	Formación profesional del contador público desde las habilidades Gerenciales: Caso Corporación Universitaria Rafael Núñez	Alta Gerencia	Habilidades conceptuales	Encuesta
Art.5	Adaptación y Validación del instrumento de Habilidades Gerenciales desde la perspectiva de los subordinados	Alta Gerencia	Habilidades Gerenciales	Encuesta
Art.6	Importancia de las habilidades blandas para el ejercicio del profesional contable	Alta Gerencia	Habilidades técnicas, conceptuales	Análisis documental
Art.7	Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo	Habilidades blandas	Habilidades técnicas, conceptuales	Análisis documental
Art.8	El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral	Habilidades blandas	Habilidades técnicas, conceptuales	Encuesta
Art. 9	La Gerencia Universitaria ante el cambio institucional	Alta Gerencia	Habilidades técnicas, conceptuales	Análisis documental
Art.10	Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior	Habilidades blandas	Adaptabilidad, creatividad	Análisis documental
Art.11	Gerencia universitaria en tiempos de transformación: Algunos apuntes para la reflexión	Alta Gerencia	Habilidades técnicas, interpersonales	Análisis documental
Art.12	Habilidades blandas en la Gerencia moderna	Habilidades blandas	Comunicación asertiva, liderazgo	Análisis documental

Art.13	Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos	Habilidades blandas	Comunicación asertiva, liderazgo	Encuesta
Art.14	Cualidades de una visión prospectiva en el desarrollo de habilidades blandas Gerenciales	Habilidades blandas	Comunicación asertiva, liderazgo	Análisis documental
Art.15	La Influencia de las Habilidades Blandas en la Inserción Laboral de Egresados de Ingeniería Industrial del Tecnológico Nacional de México Campus Tierra Blanca	Habilidades blandas	Comunicación, trabajo en equipo	Encuesta
Art.16	Estudio bibliométrico de las habilidades blandas como competencias fundamentales para el liderazgo a nivel Gerencial en las organizaciones	Habilidades blandas	Comunicación, trabajo en equipo	Análisis documental
Art.17	Habilidades y competencias de los gerentes de proyectos: un análisis bibliométrico (2015-2020)	Habilidades	Habilidades técnicas, conceptuales	Análisis documental
Art.18	Compilación sobre habilidades blandas en las empresas	Habilidades blandas	Comunicación, liderazgo	Análisis documental
Art.19	Análisis comparativo Habilidades blandas deseables en profesionales de TI por empleadores de la empresa privada y pública costarricense	Habilidades blandas	Comunicación, liderazgo	Encuesta
Art.20	Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas	Habilidades blandas	Comunicación, trabajo en equipo	Encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a (Franco-Blanco et al., 2022

### CONCLUSIONES

Las habilidades blandas son indispensablemente requeridas para que las personas, de manera general, interactúen de buena manera y realicen eficientemente su trabajo.

Los directores educativos deben cultivar y apoyarse en las habilidades blandas para una eficiente gestión que contribuya al logro de los objetivos académicos - administrativos de la organización.

Es esencial enfatizar y aplicar las habilidades blandas para mejorar el desempeño universitario porque existe una relación directa, positiva y fuerte entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en sus dimensiones de eficiencia, trabajo en equipo, conocimiento, compromiso y liderazgo.

Al fortalecerse las habilidades blandas, se mejorarán las relaciones internas; los trabajadores (en todos sus niveles jerárquicos) estarán bien informados de los objetivos, valores y cambios en su organización laboral; aumentarán su compromiso; y se incrementará la productividad organizacional.

Finalmente, las organizaciones encargadas de los distintos niveles de gobierno (local, regional y nacional) contribuirán al desarrollo correspondiente solucionando problemas de diferente naturaleza, y la población tendrá mejor calidad de vida, y esta, sumada a la seguridad nacional, redundará en el bien común de la población que es la razón de ser del Estado.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Córdova, F. J., Castañeda, J. A., Gómez, R. M., Mosqueira, G. B. y Dionisio, D. Y. (2024). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). [https://www.academia.edu/89462488/Habilidades\\_blandas\\_y\\_desempe%C3%B1o\\_laboralde\\_los\\_administrativos\\_de\\_la\\_universidad\\_nacional\\_de\\_Trujillo\\_2021?hb-gsw=97886445](https://www.academia.edu/89462488/Habilidades_blandas_y_desempe%C3%B1o_laboralde_los_administrativos_de_la_universidad_nacional_de_Trujillo_2021?hb-gsw=97886445)

Chan, G. I. y Zaldívar, M. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>

Cruz, M. A. y Díaz, L. M. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en lima metropolitana. *Revista Compendium*, 7(3), 140-152. <http://hdl.handle.net/10654/37045>

Franco-Blanco, L.D., Machado-Licona, Navas, M. y Hoyos-Estrada, S. (2023). Formación profesional del contador público desde las habilidades Gerenciales: Caso Corporación Universitaria Rafael Núñez, 855-872. <https://www.researchgate.net/publication/374385825>

Fuentes, L., Quintero, M. P., Hernández, J. Torres, M. T. y Gonzáles, M. (2022). La Influencia de las Habilidades Blandas en la Inserción Laboral de Egresados de Ingeniería Industrial del Tecnológico Nacional de México Campus Tierra Blanca. *ESI Preprints*, 372-386. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.7.2022.p372>

Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., Maino, A. A. y Silva, D. R. (2023). Adaptación y Validación del instrumento de Habilidades Gerenciales desde la perspectiva de los subordinados. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(4), 358-367. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41260>

- Jiménez, S. S. y León, T. B. (2024). Importancia de las habilidades blandas para el ejercicio del profesional contable. *Ciencia Latina Internacional*, 8(2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.11024](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11024)
- Jurado, E. A. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. *Artículo de Reflexión de la Universidad Militar Nueva Granada*, 1-28. <http://hdl.handle.net/10654/37045>
- Lozano, M. A. (2024). El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral. *Revista Conrado*, 20(96), 257-265. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3578/3412>
- Monagas, A. J. (2006). La Gerencia Universitaria ante el cambio institucional. *Visión General*, 4(2), 151-171. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3578/3412>
- Muñoz, S., Velásquez, V. y Mosquera, L. F. (2022). Habilidades y competencias de los gerentes de proyectos: un análisis bibliométrico (2015-2020). *Semillas del Saber-Edición Especial*, 25-34. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/download/425/236>
- Niño, L. y Piñero, M. (2015). Gerencia universitaria en tiempos de transformación: Algunos apuntes para la reflexión. *Revista Educare-UPEL-IPB*, 19(3), 52-77. <https://www.researchgate.net/publication/341547238>
- Quirós-Morales, D. J. (2022). Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos. *Revista Nacional de Administración*, 13(2), 81-98. <https://doi.org/10.22458/rna.v13i2.4081>
- Recuenco, A. D., Reyes, W.A. y Olano, S.M. (2021). Habilidades blandas en la Gerencia moderna. *Sciendo*, 24(4), 289-297. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.040>
- Rincones, R. (2023). Cualidades de una visión prospectiva en el desarrollo de habilidades blandas Gerenciales. *Gerentia*, (3): 107-118. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1290/1608>
- Sáez, S. y Gómez, D. (2022). Estudio bibliométrico de las habilidades blandas como competencias fundamentales para el liderazgo a nivel Gerencial en las organizaciones. *Artículo de la Universidad Santo Tomás Primer Claustro Universitario de Colombia*, 1-12. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52674>
- Vásquez-Pajuelo, L., Vila-Gómez, D. A. y Tuesta-Vila, J. A. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6(1), 41-49. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1488>
- Velázquez, C. G. (2023). Compilación sobre habilidades blandas en las empresas. *Revista Temas Matices*, 17(29), 47-48. [https://www.researchgate.net/publication/374863387\\_Compilacion\\_sobre\\_habilidades\\_blandas\\_en\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/374863387_Compilacion_sobre_habilidades_blandas_en_las_empresas)
- Viquez, L. (2020). Análisis comparativo Habilidades blandas deseables en profesionales de TI por empleadores de la empresa privada y pública costarricense. *Revista Investiga.TEC*, 39(39), 17-20. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga\\_tec/article/view/5379/5129](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga_tec/article/view/5379/5129)
- Yanayaco, L. M., Cerrón, E. P. y Obregón, L. R. (2024). Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas. *Maestro y Sociedad*, 21(1), 13-21. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6336/6906>