

Impacto de las habilidades blandas en los líderes pedagógicos y el rendimiento académico: una revisión sistemática

Impact of soft skills on educational leaders and academic performance: a systematic review

Recibido: 02/09/2025 - Aceptado: 01/12/2025

Yolvi Jhonatan Rodríguez Altamiza

<https://orcid.org/0000-0001-8913-5427>

yjrodriguezr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Rocío Ivet Morales Salas

<https://orcid.org/0000-0003-2612-8806>

rocio.morales@josemarti.edu.pe

Ministerio de Educación. Lima, Perú

Ruth Villantoy Claros

<https://orcid.org/0000-0002-3251-8790>

rvillantoy@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Marleni Verónica Gutiérrez Soca

<https://orcid.org/0000-0003-4598-8529>

mgutierrezso21@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

A través de una revisión sistemática, esta investigación analiza el impacto de las habilidades blandas en el desarrollo integral del ser humano, destacando su influencia tanto en el desempeño de los líderes pedagógicos como en el rendimiento académico de los estudiantes. Para ello, se aplicó el protocolo PRISMA, que permitió la identificación, selección y análisis de 21 estudios publicados entre 2020 y 2025 en las bases de datos SciELO y SCOPUS. Los resultados evidencian que las habilidades blandas inciden de manera significativa en los ámbitos social, académico y profesional de docentes y estudiantes. Finalmente, se concluye que estas competencias no cognitivas constituyen pilares transversales para alcanzar el éxito laboral, favorecer la mejora del aprendizaje y promover un bienestar emocional sostenible, facilitando la adaptación al cambio, la resolución de problemas, la comunicación asertiva, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Palabras clave: habilidades blandas, rendimiento estudiantil, bienestar emocional.

Abstract

Through a systematic review, this research analyzes the impact of soft skills on the comprehensive development of human beings, highlighting their influence on both the performance of educational leaders and the academic performance of students. To this end, the PRISMA protocol was applied, which allowed for the identification, selection, and analysis of 21 studies published between 2020 and 2025 in the SciELO and SCOPUS databases. The results show that soft skills have a significant impact on the social, academic, and professional spheres of teachers and students. Finally, it is concluded that these non-cognitive skills are cross-cutting pillars for achieving career success, enhancing learning, and promoting sustainable emotional well-being, facilitating adaptation to change, problem solving, assertive communication, leadership, and teamwork.

Keywords: soft skills, student performance, emotional well-being.

Introducción

La educación es un factor fundamental para el desarrollo humano y requiere, además de conocimientos técnicos, el fortalecimiento de habilidades blandas como competencias esenciales para alcanzar el éxito académico, profesional y laboral. Con esta visión, desde el 2018 la Unión Europea estableció normativas que incorporan en la formación universitaria cursos orientados al desarrollo socioemocional, destacando su creciente relevancia en la formación integral (Kargas et al., 2022). Estas destrezas permiten a los estudiantes adaptarse a los constantes cambios sociales y promueven una educación sistémica que complementa las habilidades técnicas, especialmente frente a las exigencias de la cuarta revolución industrial —globalización, transformación digital y automatización basada en inteligencia artificial—. En este contexto, las habilidades específicas o *hard skills* ya no son suficientes para garantizar un desempeño profesional exitoso; se requiere también fortalecer las habilidades socioemocionales o *soft skills* (Gilyazova et al., 2021).

Autores como Sanmartín y Tapia (2023) destacan que la regulación emocional, las relaciones interpersonales positivas y la resolución constructiva de conflictos constituyen pilares de la formación integral. Del mismo modo, Canelón (2023) identifica la adaptabilidad, la asertividad y el liderazgo como las competencias blandas más relevantes en los entornos organizacionales. Estas habilidades no solo potencian el rendimiento académico, sino que impactan positivamente en la salud mental y en la generación de ambientes estudiantiles favorables (Arace et al., 2021), lo que evidencia la necesidad de que las instituciones educativas articulen estrategias que integren competencias técnicas y socioemocionales para incrementar la competitividad laboral de los futuros profesionales (Sánchez & Hernández, 2022).

En esta línea, Cejas et al. (2023) argumentan que la educación superior debe incluir el desarrollo de habilidades blandas como un elemento estratégico para mejorar la empleabilidad, mientras que Muñoz et al. (2020) resaltan su papel en la toma de decisiones, la gestión de conflictos y el liderazgo. Diversos estudios internacionales refuerzan esta postura: en Vietnam, Ngo (2024) demostró que las habilidades interpersonales generan relaciones positivas que favorecen el desempeño académico y la inserción laboral; en Ecuador, Machado y Rivera (2023) subrayan que los líderes pedagógicos deben fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo; en Colombia, Vieira et al. (2024) evidencian la importancia de las habilidades comunicativas y de liderazgo en la gestión directiva; mientras que en México, Veytia y Cárdenas (2023) enfatizan competencias como la gestión del estrés y la comunicación positiva. En España, Zapata (2023) afirma que la innovación educativa implica también el fortalecimiento de habilidades socioemocionales para aprovechar oportunidades en la vida.

En contraste, algunos estudios alertan sobre dificultades para implementar programas de desarrollo socioemocional. Aldaz et al. (2024) evidencian obstáculos en la planificación de habilidades blandas para líderes educativos, mientras que Ferreira (2021) y Morales (2024) señalan que un liderazgo eficaz está directamente asociado a la práctica de estas competencias, contribuyendo a la calidad educativa y a la mejora del clima institucional. Asimismo, la ausencia de habilidades socioemocionales incrementa las conductas disruptivas y limita la eficacia pedagógica (Guevara et al., 2024; Salcedo, 2023).

La base teórica de las habilidades blandas se sustenta en el enfoque de Goleman (1995), quien las define como capacidades para regular emociones, interactuar asertivamente y adaptarse al entorno. Mateo y Rucci (2019) refuerzan la necesidad de desarrollarlas desde edades tempranas para formar ciudadanos globales, mientras que Farías y Guña (2024) las interpretan como un conjunto de atributos individuales —hábitos, personalidad, aptitudes sociales y comunicativas— que facilitan la interacción efectiva. Grover et al. (2020) y Vila et al. (2021) coinciden en que estas destrezas son fundamentales para el bienestar y éxito en diversas etapas de la vida. Además, la comunicación asertiva, la empatía y la resolución de discrepancias permiten establecer relaciones significativas (De Azua et al., 2020), siendo capacidades innatas y necesarias para realizar eficazmente cualquier tarea (Viquez, 2020).

El impacto de las habilidades blandas también ha sido documentado en ámbitos laborales. Carlos et al. (2024) muestran su influencia en la empleabilidad y el desempeño grupal, mientras que Cherres et al. (2025) enfatizan la importancia de integrarlas al currículo universitario junto con el liderazgo. Otros autores como Falcón (2023), Rincones (2023) y Chan y Saldívar (2023) concluyen que las habilidades duras y blandas son complementarias para lograr los objetivos organizacionales. De igual forma, Guerrero et al. (2023), Lozano (2024) y Chetilan (2024) destacan que los directivos con habilidades socioemocionales fomentan liderazgos eficaces, mientras que su ausencia deteriora la gestión institucional. En este sentido, Hermoza et al. (2025) subrayan que la formación educativa debe articular habilidades no cognitivas y conocimientos técnicos para enfrentar los retos del mercado laboral.

En el ámbito educativo, el fortalecimiento de estas competencias empodera a los líderes pedagógicos, mejora su interacción con los estudiantes y promueve entornos de aprendizaje efectivos. Málaga et al. (2025) enfatizan que su integración curricular estimula la creatividad y el pensamiento crítico, elementos claves en la

formación docente. Asimismo, Huarcaya et al. (2023) sostienen que docentes con comunicación asertiva, empatía y habilidades sociales generan ambientes escolares positivos y favorecen la convivencia. Salcedo et al. (2024) destacan la importancia de la empatía para identificar necesidades estudiantiles y adaptar estrategias pedagógicas, mientras que Varona y Ramos (2024) y Pinos et al. (2023) refuerzan la importancia de estas competencias para la adaptación a diversos contextos y la integración social. Ayala et al. (2024) y Glicería (2024) remarcan su relevancia para la regulación emocional y el logro académico, especialmente en estudiantes de educación básica.

Por otra parte, Aguinaga y Sánchez (2020), Lozano (2022) y Ventura et al. (2024) coinciden en que estas habilidades —comunicación, trabajo en equipo, empatía y gestión de conflictos— son indispensables para la formación integral y la convivencia escolar. Pinedo (2024) y Pinedo et al. (2024) destacan que fomentan estudiantes participativos, tolerantes y capaces de gestionar sus emociones, lo que repercute positivamente en la calidad educativa.

En esta investigación se evaluaron cuatro habilidades blandas clave:

Comunicación, definida como la transmisión clara y efectiva de ideas, tanto de forma oral como escrita (Zambrano et al., 2023; Valle et al., 2022).

Trabajo en equipo, entendido como la capacidad de coordinar esfuerzos y construir metas comunes desde la cooperación (Zambrano et al., 2023; Valle et al., 2022).

Liderazgo, que implica guiar, influir y anticipar situaciones para alcanzar objetivos compartidos (Valle et al., 2022).

Resolución de problemas, asociada con identificar, analizar y solucionar conflictos mediante estrategias colaborativas de beneficio mutuo (Cordero et al., 2020).

A pesar del reconocimiento generalizado de la importancia de las habilidades blandas, persisten vacíos en la literatura sobre su implicación directa en los procesos académicos y profesionales, particularmente en el desempeño de los líderes pedagógicos. Por ello, el propósito de esta revisión sistemática fue describir y analizar el desarrollo de las investigaciones sobre habilidades blandas, destacando su relevancia en el ámbito educativo.

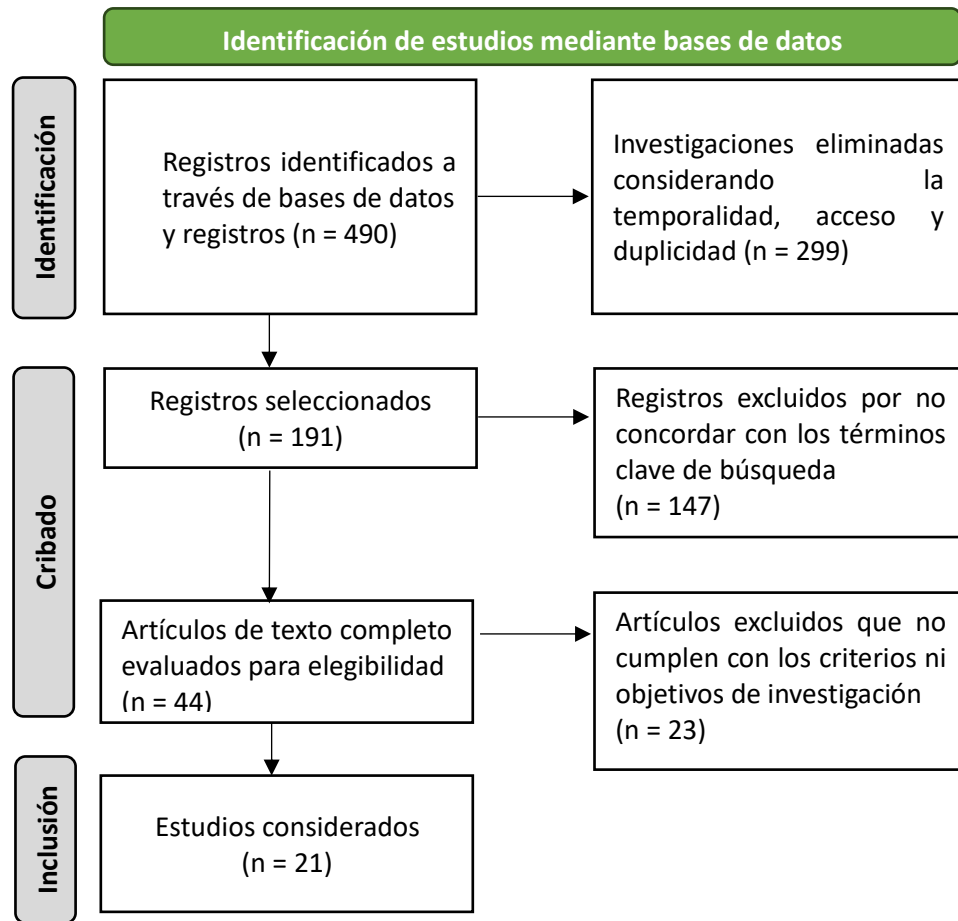
Metodología

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática orientada a compilar y analizar información relevante sobre las habilidades blandas. La búsqueda de literatura se realizó en bases de datos científicas indexadas principalmente en SciELO y SCOPUS, entre otras fuentes académicas. Para ello, se emplearon como palabras clave: habilidades blandas, liderazgo directivo, calidad educativa, y en inglés, *soft skills*, *directive leadership* y *educational quality*. Además, se utilizaron operadores booleanos (AND, OR, NOT) para optimizar la recuperación de información pertinente. El proceso de recolección y selección de estudios siguió los lineamientos del modelo PRISMA, propuesto por Rethlefsen et al. (2021), como guía para planificar, desarrollar y reportar la revisión de manera rigurosa, transparente y replicable.

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para mejorar la precisión en la selección de las publicaciones. En total, se identificaron 490 referencias. De estas, se eliminaron 299 por no cumplir con los criterios establecidos (como investigaciones restringidas, informes de opinión, blogs y tesis). Posteriormente, tras una revisión más detallada, se descartaron 147 registros por estar duplicados o no recuperables. Finalmente, se excluyeron 23 estudios adicionales, quedando un total de 21 investigaciones consideradas adecuadas para el análisis.

Se empleó el método sintético-comparativo, que permite contrastar información procedente de diversas fuentes para identificar tendencias, similitudes y diferencias sobre las habilidades blandas. La organización del proceso de búsqueda y selección de información se presenta en la **Figura 1**, lo cual facilitó su análisis y posterior descripción.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA



Nota: Diagrama de flujo Prisma desarrollado a partir de la base de datos SciELO y SCOPUS

Fuente: elaboración propia (14 de noviembre de 2025)

Resultados y discusión

Tras el proceso de selección y depuración de la literatura, se elaboró una matriz de síntesis que permitió organizar, analizar e interpretar los 21 artículos finalmente incluidos en esta revisión.

Tabla 1. Aportes de diversos autores acerca del impacto de las habilidades blandas en el ámbito laboral y educacional.

N°	Autor(es) y Año	Metodología	Aporte principal
1	Ngo (2024)	Encuesta a estudiantes universitarios (n=968)	Las habilidades interpersonales promueven relaciones positivas, facilita el progreso en el ámbito profesional y laboral.
2	Aldaz et al. (2024)	Cuasiexperimental (n=30)	Impacto de las habilidades blandas en el liderazgo directivo.
3	Gilyazova et al. (2021)	Revisión teórica en bases de datos académicas	Análisis de las habilidades blandas en la educación moderna desde la teoría del capital humano y el enfoque humanista.
4	Guevara et al. (2024)	Cuantitativo (243)	Evaluación de un programa orientado a las habilidades blandas para reducir conductas disruptivas.

5	Ingsih (2023)	Encuesta a estudiantes universitarios (muestreo por conveniencia)	Vinculación entre las habilidades blandas y el desarrollo laboral.
6	Salcedo (2023)	Revisión sistemática	Las habilidades blandas minimizan el estrés estudiantil en las aulas.
7	Canelón (2023)	Revisión bibliográfica y estudio de caso	Análisis de competencias blandas referente al ámbito organizacional en España y otros países de América.
8	Kargas et al. (2022)	Estudio correlacional	Las nuevas habilidades y competencias más significativas necesarias en la transformación digital.
9	Gilyazova et al. (2021)	Revisión documental	Desarrollar las habilidades blandas del estudiante para tratarlo como un medio o como un fin.
10	Glicería (2024)	Revisión sistemática	Importancia de las habilidades no cognitivas en el nivel de secundaria.
11	Lozano (2022)	Revisión teórica	Importancia de la enseñanza de habilidades blandas en la educación y la necesidad de incorporadas en el currículo de estudios.
12	Ayala (2024)	Revisión sistemática	Impacto de fomentar las habilidades blandas en la educación básica para potenciar el desarrollo integral de los estudiantes.
13	Pinedo (2024)	Revisión sistemática	Las habilidades blandas y la mejora de la convivencia en el entorno escolar.
14	Chetilan (2024)	Revisión sistemática	Influencia de las habilidades blandas en el liderazgo directivo.
15	Pinedo et al. (2024)	Revisión sistemática entre el 2021 y 2023	Las habilidades socioemocionales optimizan las competencias de los educandos lo que se refleja en una mejora educativa.
16	Cherres et al. (2025)	Revisión sistemática	Relación entre las habilidades blandas más requeridas (comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la resolución de problemas) y la empleabilidad.
17	Málaga et al. (2025)	Revisión sistemática	Las habilidades blandas contribuyen a garantizar el éxito académico y profesional.
18	Hermoza et al. (2025)	Revisión teórica	La gestión educativa y las habilidades blandas son elementales en la formación integral de los estudiantes.
19	Carlos et al. (2024)	Documental cualitativo de artículos científicos	El impacto de las habilidades en la alta gerencia.
20	Ayala et al. (2024)	Revisión sistemática	Impacto de las habilidades blandas en la educación básica.
21	Ventura et al. (2024)	Revisión bibliográfica a través del análisis de contenido.	Gestión de habilidades blandas para el éxito de las instituciones educativas privadas.

De acuerdo con los aportes de estas investigaciones, se identifica que las habilidades blandas ejercen un impacto directo en el desempeño de los líderes pedagógicos y resultan esenciales para el rendimiento y la formación integral de los estudiantes. Estas destrezas fortalecen la seguridad personal, la comunicación asertiva, la empatía, la toma de decisiones y la capacidad de gestionar situaciones diversas, aspectos clave tanto en el ámbito educativo como en el laboral.

Los resultados de esta revisión se alinean con las conclusiones de múltiples autores. Por un lado, Cejas et al. (2023) destacan que las habilidades interpersonales, como parte de las destrezas no cognitivas, favorecen la adaptación a los cambios y a los desafíos del entorno laboral, permitiendo un desempeño eficiente en las tareas

asignadas. Este planteamiento coincide con los hallazgos de Ngo (2024), Ingsih (2023), Canelón (2023), Kargas et al. (2022), Cherres et al. (2025) y Málaga et al. (2025), quienes subrayan la importancia de integrar estas habilidades en la formación estudiantil para fortalecer el perfil del egresado conforme a las demandas del mercado laboral.

Asimismo, Varona y Ramos (2024) y Morales et al. (2024) argumentan que el éxito educativo —incluyendo los niveles gerenciales y operativos— depende del desarrollo de habilidades socioemocionales tanto en los líderes educativos como en los actores de la organización. Estos planteamientos se relacionan con los aportes de Aldaz et al. (2024), Gilyazova et al. (2021), Carlos et al. (2024) y Chetilan (2024), quienes coinciden en que las habilidades no cognitivas mejoran la práctica profesional y fortalecen el trabajo colaborativo.

Otros estudios realizados en instituciones de educación superior plantean que estas habilidades deben integrarse de forma sistemática en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Zapata (2023) resalta, por ejemplo, el rol fundamental de las familias en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes. Este enfoque es coherente con los planteamientos de Machado y Rivera (2023), Hermoza et al. (2025), Pinedo et al. (2024), Ayala et al. (2024), Ventura et al. (2024), Gilyazova et al. (2021), Glicería (2024), Lozano (2022), Ayala (2024) y Pinedo (2024), quienes destacan que estas habilidades permiten equilibrar el conocimiento técnico y el emocional, lo que resulta imprescindible en un contexto social y educativo altamente dinámico.

Finalmente, investigaciones como las de Guevara et al. (2024) y Salcedo (2023) evidencian que, en el ámbito escolar, habilidades como la empatía, la resiliencia y la autoestima contribuyen a reducir conductas disruptivas y niveles de estrés en los estudiantes, promoviendo ambientes más saludables y propicios para el aprendizaje.

Conclusiones

La presente revisión sistemática, sustentada en el análisis de estudios recientes sobre habilidades blandas, ha permitido evidenciar su importancia como componente esencial en la formación integral de los educandos. Los hallazgos destacan que estas competencias socioemocionales no solo complementan los conocimientos técnicos, sino que también constituyen un pilar fundamental para que los estudiantes afronten con éxito los desafíos propios de los entornos educativos, laborales y sociales actuales.

Asimismo, se resalta la necesidad de integrar las habilidades no cognitivas en el currículo educativo de manera transversal, promoviendo su desarrollo en todas las áreas de formación. Competencias como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la capacidad de adaptación son determinantes para fortalecer el perfil del estudiante del siglo XXI y favorecer su desempeño en diversos contextos.

La incorporación sistemática de las habilidades blandas en los procesos educativos contribuye, además, al desarrollo de una mayor autoconfianza y autoestima en los estudiantes, aspectos que influyen positivamente en su capacidad para relacionarse y convivir de manera armoniosa. El fortalecimiento de estas destrezas también beneficia la dinámica institucional, ya que potencia el trabajo colaborativo, facilita la gestión constructiva de conflictos y mejora las relaciones interpersonales, generando mayor compromiso y productividad en los distintos niveles de la organización educativa.

En síntesis, el estudio evidencia que las habilidades blandas constituyen un elemento indispensable para la formación integral y el éxito personal, académico y profesional de los estudiantes, por lo que su promoción debe ser una prioridad en las prácticas pedagógicas contemporáneas.

Referencias

- Aguinaga, S. J., & Sánchez, S. J. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare et Communicare. Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 8(2), 78–87. <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.470>
- Aldaz, A., Orellana, F., Ullauri, J., & Humpiri, J. (2024). Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 21, 256–270. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11118274>
- Arace, A., Prino, L. E., & Scarzello, D. (2021). Emotional competence of early childhood educators and child socio-emotional wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7633. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147633>
- Ayala Corzo, C., Álvarez Núñez, E. A., Villanueva Chávez, M. L., & Carpio Mendoza, J. (2024). Impacto de las habilidades blandas en la educación básica. *Revista Tribunal*, 4(8), 286–300. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.57>
- Canelón, L. (2023). Análisis sobre las tendencias en competencias blandas para el desempeño laboral actual.

Revista Honoris Causa, 15(2), 207–222. Recuperado de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/236>

- Carlos Ramos, C. E., Jimenez Guerrero, N., Carlos Ramos, J. A., & Diaz Dumont, J. R. (2024). Impacto de las habilidades blandas en la alta gerencia de las universidades públicas del Perú. *Conrado*, 20(101), 151–156. Recuperado de http://SciELO.sld.cu/SciELO.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442024000600151&lng=en&tlng=es
- Cejas, M., Palacios, E., & Mendoza Velazco, D. J. (2023). Las competencias en la educación superior: Factor estratégico en la formación integral y el éxito profesional del estudiante. *Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales RECIHYS*, 1(1), 9–15. <https://doi.org/10.24133/recihys.v1i1.3143>
- Chamorro, D. (2023). De la empresa a la escuela: Reconstrucción de la gestión del conocimiento en el campo educativo. *Revista Educación*, 47(1), 644–662. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.52026>
- Chan, G. I., & Zaldívar, M. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54–65. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
- Cherres Castro, A. M., Henckell Sime, E. C. L., & Sandoval Peña, J. M. (2025). Habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Revista InveCom*, 5(2), e502104. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13984800>
- Chetilan Rodríguez, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Cordero-Clavijo, A., Córdova-Tobar, N., Moreira-Sarmiento, M., & Quevedo-Jumbo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41–63. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1399>
- De Azua, S. R., Ozamiz-Etxebarria, N., Ortiz-Jauregui, M. A., & Gonzalez-Pinto, A. (2020). Communicative and social skills among medical students in Spain: A descriptive analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1408. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041408>
- Falcón, C. G. V. (2023). Compilación sobre habilidades blandas en las empresas. *Temas & Matizes*, 17(29), 47–58. <https://doi.org/10.48075/rm.v17i29.31341>
- Farías Moreira, C., & Reina Guaña, E. (2024). Analysis of soft skills in teachers and their impact on professional performance. *MktDESCUBRE*, 1(24), 130–138. Recuperado de <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktdescubre/article/view/877>
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar: comparación de casos. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219–7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Gaitán, M. D. S., & Pérez, M. (2023). Análisis de las competencias blandas en las carreras de administración de empresas, marketing y publicidad. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 45, 17–41. <https://doi.org/10.5377/farem.v12i45.16035>
- Gilyazova, O. S., Zamoschansky, I. I., & Vaganova, O. I. (2021). Definición, clasificación y desarrollo de habilidades blandas en la educación superior: Enfoques humanísticos y basados en competencias. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 242–248. Recuperado de http://SciELO.sld.cu/SciELO.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200242&lng=es&tlng=en
- Delgado Zarzoza, G. M. Z. (2024). Habilidades sociales en estudiantes de educación secundaria de América Latina: una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1651–1665. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.824>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Grover, R. L., Nangle, D. W., Buffie, M., & Andrews, L. A. (2020). Defining social skills. In *Social skills across the life span: Theory, assessment, and intervention* (pp. 3–24). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817752-5.00001-9>
- Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., Maino, A. A., & 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>
- Guevara-Duarte, M. F., Cruz-Visa, G. J., Collado-Gabriel, L. K., Estrada-Araoz, E. G., Puma-Camargo, M. I., & Meza-Orúe, L. A. (2024). Eficacia de un programa psicoeducativo sobre habilidades blandas para reducir conductas disruptivas entre estudiantes de la Amazonía peruana. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, 958. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024958>
- Hermoza Caldas, A. F., Gómez, J. F., & Romero Echevarría, L. (2025). Gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores tecnológicos: revisión sistemática. *Revista Científica UISRAEL*, 12(1), 101–121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v12n1.2025.1237>
- Huarcaya, J., Huamán, A., & Dávila, E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista*

- Peruana de Investigación e Innovación Educativa, 3(2). <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Ingsih, K., & Suhana, S. (2023). Mejorar la preparación para el trabajo a través del dominio de las habilidades blandas: Evidencia empírica de estudiantes universitarios en Indonesia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 35, 268–279. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.6426>
- Kargas, A., Giannakis, A., & Foukas, I. (2022). Recognizing skills and competencies required under Industry 4.0's framework for achieving business digital transformation. In *Management strategies for sustainability, new knowledge innovation, and personalized products and services* (pp. 1–34). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7793-6.ch001>
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades blandas: una clave para brindar educación de calidad — Revisión teórica. *Conrado*, 18(87), 412–420. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2544>
- Lozano Fernández, M. A. (2024). El impacto de las habilidades blandas en el desempeño directivo: Un programa integral (Tesis doctoral). *Conrado*, 20(96), 257–265. Recuperado de http://SciELO.sld.cu/SciELO.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442024000100257&lng=en&tling=es
- Machado Sotomayor, M. J., & Rivera Balseca, L. E. (2023). Importancia de las habilidades blandas en el proyecto de vida de los estudiantes de educación básica media. *Chakiñan. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (21), 200–209. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.13>
- Málaga Mamani, E., Málaga Mamani, R., Machaca Gonza, R., & Mamani Guillén, Y. O. (2025). Habilidades blandas en docentes: Una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(11), 63–82. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.142>
- Mateo, M., & Rucci, G. (2019). *El futuro ya está aquí. Habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001950>
- Morales Yanayaco, L., Cerrón Oré, E. P., & Obregón Castillo, L. R. (2024). Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas. *Maestro y Sociedad*, 21(1), 13–21. Recuperado de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6336>
- Morales, L. (2024). *Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023* (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo.
- Muñoz Maldonado, G., & Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un instituto de educación superior tecnológico del Callao. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84–102. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Ngo, T. T. A. (2024). La importancia de las habilidades blandas para el rendimiento académico y el desarrollo profesional: Desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *Revista Internacional de Pedagogía en Ingeniería (iJEP)*, 14(3), 53–68. <https://doi.org/10.3991/ijep.v14i3.45425>
- Pinedo Paz, M. A., Rojas Espinoza, B. I., Salas Flores, L. O. I., & Carpio Mendoza, J. (2024). Las habilidades socioemocionales en los estudiantes de educación básica: Una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(35), 2636–2645. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.893>
- Pinedo-Castro, A. (2024). Habilidades blandas como factor clave para la mejora de la convivencia escolar. *Revista Docentes 2.0*, 17(2), 216–230. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i2.550>
- Pinos, V. F., Solís, J. B., & Salamea, J. L. (2023). Habilidades blandas en la gestión de práctica docente y administrativa en educación superior: Modalidad híbrida. *Runas. Journal of Education and Culture*, 4(7). <https://doi.org/10.46652/runas.v4i7.105>
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B., & PRISMA-S Group. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z>
- Rincones, R. (2023). Cualidades de una visión prospectiva en el desarrollo de habilidades blandas gerenciales. *Gerentia*, (3), 107–118. Recuperado de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1290/1608>
- Salcedo, M., Tapia, S. Y., Olivares, S. A., González, J. A., & Oregel, F. (2024). Las soft skills en estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit: Perspectivas, desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 11(21). <https://ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/825>
- Salcedo-Hernández, M. G., Colán-Hernández, B. A., Mora-Barajas, J. G., & Romero-Carazas, R. (2023).

- Importancia de las habilidades blandas para la reducción del estrés estudiantil: una revisión sistemática. *Revista San Gregorio*, 1(54), 183–208. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2457>
- Sánchez, J., & Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Revista Científica Sinapsis*, 21(1). <https://doi.org/10.37117/s.v21i1.641>
- Sanmartín Ureña, R. C., & Tapia Peralta, S. R. (2023). La importancia de la educación emocional en la formación integral de los estudiantes. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1398–1413. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6285
- Tobar Bohórquez, M. L. (2022). Formación holística para mejorar el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de la Unidad Educativa Fiscal Vicente Rocafuerte, Guayaquil, 2020. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2889–2908. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1695
- Valle Vargas, M. E., Ramón Salcedo, I. F., Idrobo Gutiérrez, M. A., & Costa Samaniego, C. del C. (2022). Habilidades blandas en la investigación formativa del estudiante universitario. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1201–1219. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.178>
- Varona Albán, J. C., & Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios: Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 71, 245–275. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a11>
- Ventura, E. M. H., Unzueta, R. J. S., Curo, R. M. P., & Canaval, M. del P. F. (2024). Manejo de habilidades blandas para la buena gestión empresarial de instituciones educativas en el sector privado. *Revista Científica UISRAEL*, 11(3), 159–176. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n3.2024.1104>
- Veytia Bucheli, M., & Cárdenas Mata, S. (2023). Habilidades blandas y la Web 2.0 en la educación secundaria. *Emerging Trends in Education*, 5(10), 58–67. <https://doi.org/10.19136/etie.a5n10.5078>
- Vieira, J., Vargas, A., & Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística: caso de directivos de la ciudad de Manizales, Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (72), 207–244. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>
- Vila, S., Gilar-Corbí, R., & Pozo-Rico, T. (2021). Effects of student training in social skills and emotional intelligence on the behaviour and coexistence of adolescents in the 21st century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5498. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105498>
- Viquez Jerez, L. (2020). Análisis comparativo: Habilidades blandas deseables en profesionales de TI por empleadores de la empresa privada y pública costarricense. *Investiga.TEC*, 39(39). Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga_tec/article/view/5379
- Zambrano, M., Vallejo, G., & Tafur-Méndez, F. (2023). Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 257–267. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>
- Zapata Berrio, G. (2023). Importancia de las competencias blandas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación básica y media. <https://doi.org/10.69850/rimi.vi.43>