HABILIDADES BLANDAS EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA.

UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

AUTORA:

MARLEN CAROLINA, TÚA OLLARVES

RESUMEN

El propósito principal de este artículo es detallar el recorrido histórico de las habilidades blandas en la gerencia universitaria. La investigación forma parte del constructo teórico de una tesis doctoral enmarcada en la macrocategoría de innovación y desarrollo gerencial perteneciente al Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda - UNEFM. El mismo se fundamenta en un enfoque de carácter cualitativo, de tipo descriptivo y de diseño documental, direccionado por el método teórico de tipo inductivo y deductivo. En el mismo se profundiza en las habilidades blandas específicas que un gerente universitario debe poseer, reconociendo la importancia de las relaciones interpersonales tanto entre individuos como con el entorno laboral de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU). En conclusión, se destaca que los gerentes universitarios deben tener conocimiento y dominio de habilidades como la empatía, la escucha efectiva, la comunicación asertiva, el liderazgo y la resolución de conflictos. Estas habilidades son fundamentales para el desarrollo y éxito de las IEU en un entorno dinámico y transformador.

Palabras clave: gerente universitario, habilidades blandas, instituciones de educación universitaria.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to detail the historical journey of soft skills in university management. The research is part of the theoretical construct of a doctoral thesis framed in the macrocategory of innovation and management development belonging to the Doctorate in Management Sciences of the National Experimental University "Francisco de Miranda". It is based on a

qualitative approach, descriptive and documentary design, guided by the inductive and deductive theoretical method. It delves into the specific soft skills that a university manager must possess, recognizing the importance of interpersonal relationships both between individuals and with the work environment of Higher Education Institutions (HEIs). In conclusion, it is highlighted that university managers must have knowledge and mastery of skills such as empathy, effective listening, communication, leadership and conflict resolution. These skills are fundamental for the development and success of HEIs in a dynamic and transformative environment

Keywords: university manager, soft skills, university education institutions.

Introducción

La educación universitaria, se considera como la base del sistema educativo y la consolidación del conocimiento, virtudes y destrezas en la formación profesional para el desarrollo económico y social de un país. Para ello, cada profesional es formado con fundamentos en el conocimiento y la ética en virtud de promover un desarrollo eficiente de sus funciones. Tal es así, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (1998), en la declaratoria de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, se puntualiza en la necesidad de mejorar la calidad con nuevas competencias, conocimientos e ideales que permitan un mejor desarrollo económico y sociocultural a futuro. Lo cual es fundamental, como parte integral del desarrollo y la sostenibilidad de las naciones, comunidades e individuos con mayores habilidades formativas.

Y es que, en la actualidad las universidades se han incorporado a los procesos transformadores que atraviesa la sociedad, donde se refleja la formación académica y la base de toma de decisiones organizacionales. Estas instituciones educativas han tenido que replantear y redefinir sus paradigmas, estructuras socioeconómicas y prácticas, adaptándose a las nuevas realidades.

En concordancia, Coello (2011), sostiene que la realidad de la educación y la gerencia en el sector universitario venezolano, nos obliga a actuar constantemente en el campo de la educación, para buscar soluciones adecuadas a las personas. Por lo cual, la simbiosis que existe entre las instituciones de educación superior y el talento humano con que cuentan, en sus procesos internos plantean en la academia, en la investigación científica y en los proyectos de extensión, así como también en las innovaciones en tecnologías, la necesidad de estructurar su organización para sobrevivir en el tiempo.

Pérez et al. (2020), resalta que para la gerencia desde el punto de vista universitario, se requiere el dominio de diferentes áreas del conocimiento, tales como: administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica. Siempre, tratando de buscar el mayor nivel de calidad en todas las áreas de una universidad donde convergen diversos saberes y cumplir con sus funciones misionales en pro de las

comunidades circunscritas en su entorno.

Por consiguiente, Quintero (2017), especifica que la gerencia universitaria debe hacerse de enfoques, modelos y paradigmas innovadores para rebatir la gerencia tradicional y formal. Esto, con la finalidad de adecuarse a los nuevos tiempos mediante un estilo de liderazgo que promueva la participación de su comunidad, la modernización de los procesos, la innovación, la equidad, la calidad y la productividad.

De ello, se deriva que el talento humano en las organizaciones del ámbito educativo a nivel superior, surgen como un recurso fundamental para el logro del éxito y el cumplimiento de los objetivos en las mismas; lo que sustenta que los procesos de gestión que llevan a cabo los gerentes universitarios tienen una incidencia directa en la formación de los profesionales. A fin de cuentas, los seres humanos por naturaleza necesitan establecer relaciones entre sí y con el entorno que les rodea, de ahí que las organizaciones de todo tipo de índole, están constituidas por conjuntos de personas que persiguen objetivos en común, donde las relaciones personales están presentes en el ámbito laboral y, en el que se forman los equipos de trabajo, bajo la coordinación de uno o varios empleados.

En tanto, la gerencia, la cual es definida por Garrido (2006) como un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización: ya sean humanos, físicos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos previos; que va de la mano al desarrollo tecnológico, representando un proceso transformador que engloba el accionar del mundo globalizado, impactando de tal manera en el acontecer diario que repercute en los diferentes ámbitos de la sociedad (socioeconómico, educativo, cultural, etc.), configurando así nuevas perspectivas en distintas gamas del ámbito laboral.

Tal es así, que se considera que las personas poseen una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología, debido a que cuentan con la capacidad de entender y de relacionarse con otras personas, tornando a la innovación en desarrollo tecnológico como una herramienta fundamental a nivel socioproductivo y académico.

De ello, se tiene que la gerencia de una institución de educación superior, es un proceso que conduce y orienta las actividades

tanto de los docentes como del personal administrativo, enmarcado en un entorno colaborativo, cuyo único fin es alcanzar las metas que se planteen para satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil. Ante este efecto, se puede acotar que los gerentes, específicamente los universitarios, son individuos que deben desarrollar habilidades para dirigir a los empleados, de manera tal que trabajen con eficiencia y mancomunidad, pues la forma en que la gerencia ejerce su autoridad repercute en el cumplimiento de las metas trazadas en la IEU.

En los últimos años ha tomado mucha importancia el estudio de las habilidades blandas para la gerencia universitaria. Las mismas, reflejan la relación de una persona con otras personas a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, haciendo que el entorno de trabajo sea más flexible y más fácil de gestionar por medio de comportamientos sutiles y comunicación efectiva, incluyendo atributos como adaptabilidad y flexibilidad y, también pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y motivación.

Al respecto, Caira Tovar et al. (2021), detallan que la gerencia constituye un factor práctico y determinante para todo tipo de organización, siendo el caso de las universidades, las que tienen el reto de tomar decisiones a través de las iniciativas, emprendimientos, alianzas y convenios para adaptar sus necesidades y mostrar que puede propiciar los cambios para continuar la sostenibilidad en el tiempo de estas instituciones, cumpliendo con sus procesos básicos medulares de docencia, investigación y extensión-producción.

En este sentido, se debe valorar el desarrollo de las instituciones universitarias a través del talento humano y enfrentar los desafíos gerenciales desde otra perspectiva y reflexionar, conocer las posturas que pueden estar afectando su desarrollo. Es por ello que Yoris (2016) menciona que, comprender la praxis gerencial en las instituciones universitarias, implica asumir que se tratan de entidades caracterizadas por su complejidad, tradición y formas de pensar de los gerentes. Por consiguiente, se trata en lo posible, plantear desde cada institución las interpretaciones de la realidad, entendiendo los alcances de cada una desde la postura de las decisiones gerenciales que tomen sus representantes. Cedeño et al. (2022), revela que el papel del docente universitario está relacionado con el del gerente. En este sentido, éste debe ser reflexivo,

crítico, decidido y capaz de dirigir al equipo hacia objetivos comunes.

Ante este escenario, las habilidades blandas en el contexto de gerencia universitaria consisten en la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas para planear, supervisar y gestionar las ramas formativas y administrativas de la IEU con el fin de alcanzar sus metas, razón por la cual el propósito de este artículo se fundamenta en detallar el recorrido histórico de las habilidades blandas en la gerencia universitaria, las cuales en la actualidad forman parte del éxito en toda organización; todo ello, enmarcado en la macrocategoría de investigación: innovación y desarrollo gerencial, perteneciente al Doctorado en Ciencias Gerenciales de la UNEFM. Desde el punto de vista metodológico, el artículo se fundamenta en un enfoque de carácter cualitativo, de tipo descriptivo y de diseño documental, basado en el método teórico de tipo inductivo y deductivo.

Desarrollo

1. Habilidades blandas en la gerencia universitaria a través de los años. Desde una orientación histórica, entre el 600 y el 200 A.C. la filosofía griega formó el estribo de toda la contemplación filosófica en el mundo occidental. De allí, que las suposiciones instintivas de los griegos arcaicos anticiparon varias teorías en el ámbito de las ciencias educativas contemporáneas. De hecho, muchas de sus especulaciones han sido valoradas en el enfoque de formación centrado en competencias, dado su enfoque crítico en el que se interpela el conocimiento y la realidad.

En relación con ello, Tobón (2010) considera que alguien es competente cuando puede integrarse en una tarea con los demás; es decir, aprender a ser competente es formar desde una perspectiva personal, cultural de trabajo social. Por ende, la formación basada en competencias no puede referirse a la competitividad de quien sólo se forma competentemente para tener mayor poder o dominar sobre los otros, sino formarse competentemente para hacer el bien de manera cooperativa.

De ello se deriva, que cada individuo que forma parte del talento humano de las organizaciones es único, con sus propias perspectivas, puntos de vista, emociones y acciones. En este sentido, el gerente debe aprender a reconocer y valorar las miradas individuales, despertando así el

potencial de las habilidades blandas que contribuyen al desempeño en las organizaciones.

En este sentido, el gerente universitario adquiere un rol fundamental, convirtiéndose en un eslabón de valores que fortalecen las acciones en las IEU, demostrando ética y moral en el desempeño de sus funciones. Dicho gerente debe ser ejemplo, transmitiendo autenticidad en su comportamiento de manera íntegra y correcta, reflejándose en una gestión de los procesos justa y basada en la ética.

Por esto, los procesos de transformación y avances en el entorno social representan un impacto significativo en las IEU. Ya que, en la comunidad universitaria actual, las tecnologías emergentes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas, fomentando el uso de entornos interconectados a través de múltiples plataformas y servicios de comunicación en línea. Precisamente, la implementación de diversas aplicaciones tecnológicas para la comunicación no garantiza el dominio de las habilidades socioemocionales y educativas necesarias para la interacción en situaciones reales.

Evers et al. (1998), definen a la habilidad como la manifestación visible de patrones de comportamiento o actividades encaminadas a lograr un objetivo o meta. Asimismo, Peterson y Van Fleet (2004) establecen que la habilidad es como la capacidad de realizar actividades conductuales o procesos cognitivos estrechamente vinculados relacionados con una tarea en específico. Además, Matteson te al. (2016), enuncian que la habilidad requiere tener ciertos conocimientos previos, procesos mentales o secuencias de comportamiento que conduzcan a un resultado diferenciado. Sin embargo, para que algo sea considerado una habilidad, debe incluir una noción de acción activa.

Por otra parte, se tiene que las habilidades duras se refieren a la capacidad adquirida a través del conocimiento, la práctica o la aptitud para llevar a cabo algo de manera competente. También se puede entender como la excelencia en el desempeño o como el dominio de un oficio o trabajo que requiere habilidades manuales o entrenamiento especializado. Mientras, Robles (2012), indica que las habilidades blandas son competencias no relacionadas con aspectos técnicos, las cuales están ligadas a la personalidad y desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de fortalezas como

líder, facilitador, mediador y negociador; caracterizándose por ser habilidades intangibles y de naturaleza interpersonal. Asimismo, el autor explica que una de las principales características de las habilidades blandas es que no se limitan exclusivamente al ámbito profesional, ya que estas competencias se desarrollan de manera continua mediante su aplicación práctica en la vida diaria y en el entorno laboral. En tanto, Vera (2016) detalla que las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral.

Dichas habilidades, también son conocidas como: competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas.

Independientemente de cómo se denomine, estas capacidades abarcan habilidades sociales e interpersonales, donde la meta es alcanzar la capacidad de trabajar en diversos entornos y transferir aprendizajes de un campo a otro. Para Ortega (2016), esto también tiene la capacidad de impactar en los logros del aprendizaje y en la vida en su totalidad. Argumentativamente, las habilidades blandas son reconocidas por igualdad o por relevancia por encimas de las habilidades cognitivas; tal como señalan González et al. (2020), la evolución de las instituciones y organizaciones de cierta manera busca explorar a sus trabajadores desde lo humano, por lo cual sus objetivos y metas organizacionales conllevan a que los mismos aporten esas habilidades.

El significado de las dimensiones del conocimiento de las habilidades blandas aplicadas en la gerencia universitaria, radica tal como lo expresa Olivares (2018) en que representan los fundamentos del pensamiento y las estrategias gerenciales como componentes fundamentales que moldean las concepciones acerca de las habilidades blandas en los gerentes, dado que desempeñan una función primordial en su desarrollo y comprensión. Dicha herramienta conceptual, permite analizar tanto los componentes como los fundamentos de las prácticas de pensamiento y gestión. Donde se aborda los principios, valores y prácticas que respaldan las

acciones realizadas por los individuos en su vida diaria dentro de una IEU; y, posteriormente, se ofrece una perspectiva que fundamenta las bases para la filosofía de la administración y la gestión de procesos, lo cual posibilita un análisis más detallado de sus principios. Por ello, el papel del gerente universitario radica en reconocer las habilidades blandas, como estímulos, actitudes, creencias, relaciones interpersonales y emociones, entre otras.

Su objetivo es proporcionar oportunidades que generen satisfacción para todos los involucrados en la vida académica (personal docente, administrativo y obrero); así como, identificar y aprovechar la aparición de ideas novedosas, integrándolas en el diseño de la planificación de la IEU.

Además, se busca fomentar un ambiente de apoyo y retroalimentación mediante redes de comunicación dentro del entorno universitario, donde el propósito fundamental es promover la transferencia de conocimientos y, de esta manera, llevar a cabo una gestión que responda a las demandas sociales, científicas y tecnológicas de esta era globalizada, con el fin de potenciar la productividad y la competitividad de la IEU.

2. Habilidades blandas del gerente universitario. Las IEU deben acoplarse a entornos en constante transformación y establecer nuevos estándares para romper los paradigmas. Dicho esto, es fundamental priorizar las actividades, ya que se debe gestionar el capital humano en la mejora de las relaciones laborales en los ámbitos de: habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias del talento humano.

Se debe incidir en la mejora continua de los procesos, incluyendo la tecnología e innovación, lo que lleva a un dinamismo que permita la creatividad y liderazgo participativo, sin dejar de lado la comunicación fluida hacia la comunidad universitaria. Por ello, las habilidades blandas representan para Peñafiel y Serrano (2010), las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. En consecuencia, Vera (2016) apunta que las habilidades blandas se perciben como aquellas habilidades especiales que pueden mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar carreras y predecir el éxito en el trabajo. Por lo tanto, es necesario establecer una conexión entre el impacto de las habilidades interpersonales en la eficiencia de

las IEU, especialmente en el contexto actual de la multimodalidad y trabajo remoto. En expresiones de Araya y Garita (2019) se vive en una sociedad en constante trasformación y movimiento, donde la capacidad para adaptarse y cambiar se vuelve de crucial. Desde una perspectiva organizacional, las universidades han evidenciado un cambio en su manera de abordar tanto la vida académica como en sus procesos de gestión y gerencia interna. Se trata de las habilidades blandas que desarrollen los gerentes universitarios, les proporcionen la capacidad para relacionarse con otros, considerándose como destrezas cualitativas o no cognitivas que definen la forma en que nos desenvolvemos en todos los aspectos de nuestra vida, tanto en el ámbito personal, como nuestras relaciones familiares, amistosas y amorosas, entre otras, como en el ámbito profesional.

Para Ramos y Bustamante (2019), tanto en lo individual como lo es colectivamente, el poder contar con habilidades blandas permite el acceso a un sinnúmero de oportunidades que proporcionan y apoyan el desarrollo personal, la participación social y el éxito laboral. Las IEU, están constituidas por un conjunto de personas, que persiguen objetivos en común, donde las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral. Además, en este entorno se crean grupos de colaboradores, liderados por uno o varios empleados que integran el equipo directivo.

En tal sentido, es importante resaltar que los gerentes universitarios deben desarrollar las habilidades para administrar talento humano de diferentes corrientes, entre los cuales destacan docentes, administrativos y obreros; además de manejar los entornos académicos con el estudiantado. Por ello, la necesidad del desarrollo de esta habilidad blanda en el gerente universitario se fundamenta en adquirir la capacidad para realizar un trabajo cuando el tiempo requerido para su realización es limitado y para ello debe tomar decisiones, establecer prioridades, controlar las emociones y organizar con efectividad los cambios respectivos.

No obstante, el éxito en la gestión de las IEU requiere que los gerentes tengan un alto nivel de competencias. Las habilidades blandas reflejan la relación de una persona con otras personas a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y

comunicación, incluyen atributos como adaptabilidad y flexibilidad, y también incluye pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y automotivación.

Mintzberg (1991), especifica que el crecimiento de los gerentes se basa en el mejoramiento de sus capacidades individuales y de relación. Por otro lado, dentro de las habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2016), se encuentra la capacidad de los gerentes universitarios para establecer una base sólida de poder y utilizar la influencia de manera apropiada al expresar sus ideas con el objetivo de lograr su aceptación en una IEU, haciendo uso de sus destrezas. El gerente universitario debe tener la capacidad de fomentar el desarrollo de las personas que trabajan en la IEU creando un ambiente en el cual las personas se sientan valiosas brindando oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento. De igual manera, debe contar con habilidades para la comunicación compartiendo información de diversas maneras, con habilidades interpersonales para conversar de manera informal con las personas y conocerlas mejor creando empatía cuando se presentan circunstancias especiales.

De igual modo, las habilidades personales de los gerentes se evidencian en su capacidad para ser innovadores y adaptarse a los cambios relacionados con las nuevas tecnologías y modelos de gestión, asegurando así que la IEU evolucione con los cambios que se requieran. Para ello, Schütz (2008), señala que al gerente se le permite desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales con este tipo de habilidades blandas, tal como se expresa en la Figura 1:

Figura 1

Dimensiones de las habilidades blandas del gerente universitario



Fuente: Hidalgo y Olivares (2023)

Se puede discernir que el gerente en el contexto de las IEU orienta el desarrollo de las habilidades blandas, en las dimensiones que tienen carácter de complementariedad por cuanto el conocimiento y la autorregulación influyen en la alteridad, descubrimiento, al igual que el entendimiento del otro,

repercutiendo al mismo tiempo en la relación consigo mismo.

Según Olivares (2018), esa vertiente, está fundamentada en unos objetivos éticos como vía para no caer en el desarrollo de las capacidades personales sólo con fines individualistas, pues las condiciones de vida moderna, conducen a las personas hacia amplios abanicos de bienestar, a la vez que conllevan riesgos en el equilibrio personal y social tales como ansiedad, depresión, dependencias y pérdida del sentido de colectividad.

Desde la perspectiva ontológica, las habilidades blandas en las IEU, emergen de la realidad que se puede comprobar desde de la humanización del gerente universitario en su vitalidad como ser humano que mira su interior, en la relación dialógica con el otro, en la contemplación de las diferencias y semejanzas, que enaltece las acciones institucionales hacia la efectividad de los procesos de mejoramiento personal que conlleva el bienestar y satisfacción individual y colectiva.

En este transitar de las dimensiones del conocimiento de las habilidades blandas del gerente universitario, debe concretarse en el resurgimiento de los valores organizacionales de las IEU, en función de la aceptación y reconocimiento de todos los ámbitos de la estructura organizacional, comenzando con el talento humano como medio de impacto positivo en el acontecer de las actividades diarias de las personas que hacen vida para el desarrollo de competencias que valoren la esencia del ser humano. En la gnoseología de la relación del gerente universitario con sus subordinados, debe emerger empatía, solidaridad y reciprocidad, en el buen entendimiento de las funciones organizacionales para alcanzar el conocimiento necesario que conlleve a diferentes tránsitos de difusión, transferencia y aplicación que favorezca los escenarios de convivencia, prácticas y acuerdos que minimicen los conflictos laborales favoreciendo un clima armónico en las universidades.

Consideraciones finales

La aplicación de las habilidades blandas por parte de los gerentes universitarios, ameritan tener pleno conocimiento y dominio de aspectos como la empatía, la escucha efectiva, la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos, entre otras; por cuanto, la persona al hablar acerca de sus sentimientos, implementar

estrategias para establecer una buena comunicación emocional, ya que los seres humanos deben funcionar como cimiento para la práctica y conexión hacia el propio ser, poniendo en marcha la autorregulación de las personas, correlacionando la integración entre las emociones, la razón y los estados orgánicos en prácticas por parte del gerente en el contexto de las IEU.

Desde la perspectiva integradora, los gerentes universitarios en su gestión en las IEU, están llamados a aplicar pautas de acción sobre sí mismos, los que les concede la orientación y canalización de las habilidades blandas. A su vez, esta gestión en la universidad tiene repercusiones en los comportamientos, induciendo a la autopercepción y facilitando la atención de los estados emocionales que permita la interacción con los otros en la integración y convivencia en el ámbito institucional.

Referencia bibliográfica

Araya-Fernández, E. y Garita, G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades técnicas, blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior, 10(2), 112–141. https://doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907. En línea. [Consulta: 2024, enero 05].

Caira Tovar, N., Lescher Soto, I. y Sánchez Morles, J. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. https://acortar.link/jg7yNl. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Cedeño, M., Mantuano, M., Echeverría, M. y Díaz, C. (2022). El docente como gerente en el aula de clase. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1703. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Coello, Y. (2011). Innovación curricular en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, una construcción social colectiva. Trabajo de ascenso. UNEFM. Coro, Venezuela.

Evers, F., Rush, J., & Berdrow, I. (1998). The Bases of Competence. Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. https://www.wiley.com/en-us/The+Bases+of+Competence%3A+Skills+for+Lifelong+Learning+and+Employability-p-9780787909215. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. 2da. Edición. España.

Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2006. ISBN, 8448146492.

González María, Brenda Enciso, Luis Arciniegas, Paula Tovar, Paula Bonza y Lina Arévalo. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646. En línea. [Consulta: 2024, enero 05].

Hidalgo, M. y Olivares, Y. (2023). Sentido y significados de las habilidades blandas del gerente en las organizaciones. http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310036/html/. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning. Libraries and the Academy, vol. 16(1), p. 71-88. Jan 2016.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo Editorial. https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-deorganizaciones-eficientes.pdf. En línea. [Consulta: 2024, enero 06].

Olivares, Y. (2018) Las percepciones sociales de los gerentes sobre las capacidades blandas en el contexto universitario. Tesis doctoral presentada en la Universidad Yacambú. Barquisimeto estado Lara.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2019). DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN y ACCIÓN. https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Banco de Desarrollo de América Latina. El diálogo, liderazgo para las Américas. Informe de educación. https://docplayer.es/51768438-Desenredando-la-conversacion-sobre-habilidades-blandas.html. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Peñafiel, E. y Serrano, C. (2010). Habilidades sociales. Editex, S.A. Editorial. https://books.google.com.pe/books?id=zpU4DhVHTJIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false. En línea. [Consulta: 2024, enero 06].

Pérez, C., García, E. y Paz, U. (2020). Modelos de gerencia universitaria en instituciones de Educación superior del estado Zulia. Consensus (Santiago)- Revista Interdiscipliaria De Investigación. http://www.pragmatika.cl/review/in

dex.php/consensus/article/view/75. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Peterson, T. & Van Fleet, D. (2004). The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills. Management decision, vol. 42(10), p. 1297-1308. https://www.researchgate.net/publication/235307406_The_ongoing_legacy_of_RL_Katz_An_updated_typology_of_management_skills. En línea. [Consulta: 2024, enero 08].

Quintero, Y. (2017). La gerencia social universitaria en Venezuela. https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/6/632. En línea. [Consulta: 2024, enero 07].

Ramos, A. y Bustamante, P. (2019). Estrategias de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas de Call Center de Arequipa. https://doi.org/10.26495/re.v1i2.1120. En línea. [Consulta: 2024, enero 05].

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, vol. 75(4), p. 453-465. https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf. En línea. [Consulta: 2024, enero 05].

Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. NAWA Journal of Language and Communication, 2(1), pp. 146-154.

Tobón, S. (2010). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación, 3a ed., Centro de Investigación en Formación y Evaluación CIFE, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones, 2010. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545095007. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. Academia, 7(1), 56-73.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México. https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf. En línea. [Consulta: 2024, enero 10].

Yorís, O. (2016). Visión Alegórica de la Gerencia Investigativa de la Universidad Nacional Experimental Francisco De Miranda en Venezuela. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932728. En línea. [Consulta: 2024, enero 04].