

**RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LAS HABILIDADES BLANDAS EN
UNA MUESTRA DE DOCENTES PERUANOS**

*RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT AND SOFT SKILLS IN A SAMPLE OF
PERUVIAN TEACHERS*

*RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DIRETIVA E HABILIDADES SOCIAIS EM UMA
AMOSTRA DE PROFESSORES PERUANOS*

Recibido: 08/08/2025	Aceptado: 15/08/2025	Aprobado: 6/09/2025
<i>Rubén SORIA¹</i>		

Resumen

Teniendo como objetivo básico analizar la relación que se presenta entre la gestión directiva y las habilidades blandas en docentes de dos colegios de una UGEL de Lima, la presente investigación, de enfoque cuantitativo, utiliza un diseño no experimental, descriptiva y correlacional. La muestra del estudio fue no probabilística e intencional y está compuesta por docentes de los dos colegios, que en total suman 107 y a quienes se les solicitó resolver dos instrumentos: el inventario de gestión directiva y el cuestionario de habilidades blandas. Los resultados obtenidos, dan cuenta de la presencia de relaciones significativas ($\rho = 0,81$ $p < ,001$ $r^2 = 65,61$) entre las variables que son parte integrante de la investigación. Igualmente se observan que las dimensiones de ambas variables se encuentran relacionadas, por lo que se concluye que tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas han sido respaldadas.

Palabras claves: Gestión directiva, habilidades blandas, liderazgo, calidad educativa.

Abstract

With the basic objective of analyzing the relationship between managerial management and soft skills in teachers of two schools of a UGEL in Lima, the present

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos ORCID:

research, with a quantitative approach, uses a non-experimental, descriptive and correlational design. The study sample was non-probabilistic and intentional and is composed of teachers from the two schools, which total 107 and who were asked to solve two instruments: the management inventory and the soft skills questionnaire. The results obtained show the presence of significant relationships ($\rho = 0.81$ $p < .001$ $r^2 = 65.61$) between the variables that are an integral part of the research. It is also observed that the dimensions of both variables are related, so it is concluded that both the general hypothesis and the specific hypotheses have been supported.

Keywords: directive management, soft skills, leadership, educative quality.

Introducción

En los nuevos tiempos se ha convertido en una necesidad contar con directivos altamente competentes para lograr el éxito (Montoya y Boyero, 2016). Así lo han determinado un conjunto de investigaciones que han podido comprobar que las organizaciones con mayores niveles de éxito son aquellas que cuentan con personas talentosas capaces de dirigir dichas organizaciones (Ayuste, 2012). Por estas razones es que las actividades de las organizaciones se orientan al logro de los objetivos que se han trazado al inicio de cada año laboral y para ello es fundamental contar con los denominados activos intangibles, cuyos responsables principales son los trabajadores de cualquier nivel y son, finalmente, quienes les permitirán obtener ventajas competitivas (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016).

Es verdad que estas ventajas competitivas tienen un carácter transitorio en tanto la velocidad con la que se producen los cambios en el mundo, no les permiten mantenerse como una constante en el tiempo (Chiavenato, 2020). En este contexto es que se puede observar que las instituciones que tienen como una característica la innovación y el cambio, son las que están en condiciones de mantener e incrementar sus ventajas competitivas (Robayo, 2016). Son estas las razones por las cuales que el crecimiento de las organizaciones está indisolublemente ligado a los aportes que realizan sus trabajadores, razón por la cual, y de acuerdo a Robbins (2017), la preparación y capacitación de los trabajadores, es una tarea que debe ser tomada con total dedicación e interés pues en eso se juega el éxito de la empresa. En este contexto es que queda, claramente evidenciado, el papel de los gerentes y demás directivos quienes están obligados a enrumbar a las organizaciones hacia la consecución del éxito empresarial (García, Boom y Molina, 2017).

Lo que ocurre a nivel de las diversas organizaciones y en el mundo entero, no podía dejar indiferente al sector educación, en tanto sobre ella recaen una serie de

demandas de calidad, eficiencia y equidad, por lo que la gestión escolar ha debido cambiar y orientarse al logro de resultados que puedan resultar esenciales para el desarrollo de la nación (UNESCO, 2020). Esta es la importancia que tiene la gestión escolar, razón por la cual se procura siempre contar con eficientes líderes que puedan gestionar adecuadamente el proceso educativo (Farfán y Reyes, 2017). Son estas razones por las que el perfil del director debe caracterizarse por estar en posición de un conjunto de competencias profesionales que le permita desarrollar sus actividades de manera eficiente, tal cual se establece en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014).

Estos niveles de exigencia del trabajo del director han llevado a Guillen (2016), a afirmar que la función del director no se limita solo al cumplimiento de sus obligaciones académicas y administrativas, sino que es mucho más completo que eso, puesto que debe estar en condiciones de atender y responder a las demandas de la comunidad. Por otra parte, el director debe estar en condiciones de manejar los diferentes puntos de vista del personal docente y administrativo y del propio personal directivo, de tal manera que la unidad en el trabajo pueda ser una constante y un camino hacia el éxito educativo, es decir alcanzar la excelencia en el proceso educativo (Minedu, 2014).

Lo señalado líneas arriba, deja claramente establecido que la calidad educativa pasa directamente por la calidad de la gestión del director, pero también por su capacidad para manejar las diferentes situaciones que se presentan al interior de las instituciones educativas, y en las que debe poner en ejercicio un conjunto de capacidades, conocidas como habilidades blandas (CEPAL/OEA, 2020). Para Mujica (2015), las habilidades blandas, son un conjunto de capacidades necesarias de ser desarrolladas entre los seres humanos, en tanto son parte importante de la personalidad y que les ha de permitir manejar correctamente su vida de relación ya sean laborales o familiares, así como también académicas y personales. Estas características hacen que se conviertan en necesarias para potenciar el liderazgo de los directivos institucionales, entre los que se incluyen a los directores escolares.

Son estas las razones por las cuales autores como Drucker (2011), postuló la idea de que en la era de la economía del conocimiento, resulta fundamental el conocerse a sí mismo y sus posibilidades, puesto que eso les permite mejorar sustantivamente su desempeño laboral, de manera que las personas, particularmente quienes ejercen cargos de dirección, deben desarrollar capacidades de autogestión que les permitan, a su vez, manejarse adecuadamente frente a los cambios y además promoverlos y eso incluye propias habilidades personales. Esto ha llevado a Marrero, et al. (2018) a afirmar que los directivos tienen la obligación de desarrollar sus habilidades blandas, puesto

que ellas les ha de permitir manejar sus relaciones interpersonales, pero también ejercer sus condiciones de líder, motivar, comunicar, resolver conflictos, etc.

En esta línea de pensamiento es que Arroyo (2018) considera que en las organizaciones es fundamental la presencia de equipos directivos con altas habilidades blandas puesto que son fundamentales para el logro del éxito institucional, en la medida de que facilita los procesos de comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la creatividad, el compromiso institucional, etc. Todo esto hace que los trabajadores que estén en posición de ellas, se conviertan en verdaderas ventajas competitivas para sus instituciones, en la medida de que estarán en mejores condiciones como para asumir rápidamente a los cambios, de tolerar bastante bien los altos niveles de presión a los que puede verse sometidos y a partir de ello, actuar sobre el medio para direccionarlo (CEPAL/OEA, 2020).

Por lo señalado anteriormente, es que el propósito de esta investigación es determinar las relaciones existentes entre la gestión directiva y las habilidades blandas en una muestra de docentes peruanos.

Método

La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional y asume un diseño no experimental. El método utilizado es el hipotético deductivo. De acuerdo a lo propuesto por Hernández y Mendoza (2018), en una investigación correlacional en la medida de que el objetivo principal está orientado a la determinación de la vinculación entre las variables investigadas y en la que no existe posibilidad alguna de que se pueda manipular una variable para provocar efecto sobre otra variable.

Un total de 110 docentes que actualmente laboran en dos colegios de una UGEL de Lima conforman la población. En la medida de que se tuvo acceso a todos ellos, se considero conveniente tomar a la totalidad de ello como muestra de estudio, por lo que se trata de una muestra no probabilística e intencional. El criterio básico de inclusión para ser considerado parte integrante del estudio fue que estos docentes se encuentren prestando servicios en las instituciones educativas elegidas. Se curso una invitación a participar al conjunto de docentes. De todos ellos contestaron afirmativamente un total de 107 docentes lo que representa el 97.3% de la población.

Los instrumentos que fueron utilizados para recoger los datos que permitieran la realización d ellos análisis estadísticos, fueron el inventario de gestión directiva de Torres (2007) elaborado bajo el formato Likert y compuesto por 49 ítems que están distribuidos en siete dimensiones. A pesar de que los niveles de validez y confiabilidad fueron determinados por sus autores, en la presente investigación se volvieron a realizar

análisis para ratificar esos niveles. Los resultados muestran que, para el caso del instrumento de gestión directiva, la confiabilidad realizada con el estadístico alfa de Cronbach alcanza un valor de 0.94, el mismo que revela una alta consistencia interna. Respecto de la validez, los análisis factoriales utilizados permiten afirmar que los valores alcanzados en el Kaiser-Meyer-Olkin llega a 0.94, lo que permitió continuar con el análisis factorial confirmatorio la misma que permite confirmar las siete dimensiones que fueron planteadas por su autor. Por otra parte, los resultados confirman que la varianza explicada llega al 72% y que las cargas factoriales son las adecuadas. Los análisis de validez y confiabilidad realizados, confirmaron los resultados logrados por el autor original del instrumento.

El cuestionario de habilidades blandas elaborado por Soria (2021) bajo el formato Likert, está compuesto por 30 ítems distribuidos en seis dimensiones. Los análisis estadísticos realizados a este instrumento, indican que el alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,93 y cada una de sus dimensiones alcanzan valores que fluctúan entre 0,74 y 0,83, lo que permite confirmar su confiabilidad. Respecto de la validez, los análisis factoriales utilizados permiten afirmar que los valores alcanzados en el Kaiser-Meyer-Olkin llega a 0.88, lo que permitió continuar con el análisis factorial confirmatorio la misma que permite confirmar las seis dimensiones que fueron planteadas por el autor. Por otra parte, los resultados confirman que la varianza explicada llega al 72.60% y que las cargas factoriales son las adecuadas, por lo que el instrumento presenta validez.

Los datos recolectados a través de los instrumentos respectivos, fueron procesados con el paquete estadístico SPSS 27 en la medida de que cuenta con estadísticos específicos tanto a nivel descriptivo como inferencial. En la parte descriptiva se pudo establecer la distribución de la muestra y en la parte inferencial se pudo determinar la confiabilidad de los instrumentos y para la vinculación entre las variables de estudio, competencias digitales y aprendizaje autónomo, se utilizó el estadístico Rho de Spearman en la medida de que es el que mejor se ajusta a las necesidades de la investigación. Los aspectos éticos fueron tomados en cuenta en el desarrollo de la presente investigación. A todos los estudiantes se les garantizo que, al tratarse de la resolución de dos cuestionarios, su salud no estaba en riesgo. Igualmente, se hizo de su conocimiento que sus derechos estaban garantizados, por lo que estaban en libertad de abandonar la resolución de los cuestionarios y retirarse de la sala. Por otra parte, en el momento previo al inicio de la aplicación de los instrumentos se les solicito el respectivo consentimiento informado (Cejas, 2014).

Resultados

Los docentes de la muestra se distribuyeron de la siguiente forma: varones 38 (35.5%) y mujeres 69 (64.5%) docentes. El rango de edad fluctuó de 30-34 hasta 55 a más edad, siendo dominante el rango de edad de 40-44 con 34 docentes que representan el 31.8% de la muestra.

Por otra parte, y en la medida de que el número de participantes es superior a 50, se decidió por la utilización del test de Kolmogorov-Smirnov, para confirmar el ajuste o no, de los datos recolectados con los instrumentos de evaluación, a la curva normal. Los resultados que se obtuvieron, indican que los datos no se ajustan a la curva normal, razón por la cual se utilizaron estadísticos no paramétricos como la rho de Spearman los respectivos análisis estadísticos.

Tabla 1. *Análisis de correlación entre la gestión directiva y las habilidades blandas*

Variables	Habilidades blandas	R ²
Gestión directiva	0,81***	65,61

* p < .05

N = 107

Realizadas los análisis estadísticos correlacionales, los resultados que se observan en la tabla 1, permiten apreciar la existencia de relaciones significativas entre las variables gestión directiva y habilidades blandas, hecho que se ve corroborado al obtener un tamaño del efecto alto en tanto el porcentaje de varianza explicada fue del 65,61%.

Tabla 2. *Análisis de correlación entre las dimensiones de las habilidades blandas y la gestión directiva*

Variables	Gestión directiva	R ²
Habilidades Interpersonales	0,61***	37,21
Toma de decisiones	0,70***	49,00
Resolución de problemas	0,73***	53,29
Motivación	0,70***	49,00
Control emocional	0,70***	49,00
Responsabilidad	0,69***	47,61

* p < ,05

N = 107

Realizadas los análisis estadísticos correlacionales, los resultados que se observan en la tabla 2, permiten apreciar la existencia de relaciones positivas y significativas entre las dimensiones de las habilidades blandas y la gestión directiva, hechos que se ven corroborados al obtener un tamaño del efecto predominantemente medio, en tanto los porcentajes de varianza explicada oscilan entre 37,21 y 53,29%.

Tabla 4. *Análisis de correlación entre las dimensiones de la gestión directiva y las habilidades blandas*

Variables	HI	r ²	TD	r ²	RP	r ²	MO	r ²	CE	r ²	RE	r ²
Liderazgo	0,49**	0,24	0,60**	0,36	0,65**	0,42	0,59**	0,35	0,58**	0,34	0,58**	0,34
Desarrollo Profesional	0,60**	0,36	0,63**	0,40	0,64**	0,41	0,57**	0,33	0,61**	0,37	0,61**	0,37
Planificación Estratégica	0,54**	0,29	0,59**	0,35	0,61**	0,37	0,59**	0,35	0,59**	0,35	0,61**	0,37
Calidad e Innovación	0,51**	0,26	0,60**	0,36	0,65**	0,42	0,68**	0,46	0,63**	0,40	0,64**	0,41
Relaciones Sociales	0,52**	0,27	0,58**	0,34	0,63**	0,40	0,60**	0,36	0,56**	0,46	0,60**	0,36
Recursos Financieros	0,49**	0,24	0,58**	0,34	0,63**	0,40	0,58**	0,34	0,57**	0,33	0,55**	0,30
Gestión educativa	0,47**	0,22	0,50**	0,25	0,51**	0,26	0,58**	0,34	0,55**	0,30	0,54**	0,29

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001

N = 138

HI = Habilidades Interpersonales, TD = Toma de decisiones, RP = Resolución de problemas, MO = Motivación, CE = Control emocional, RE = Responsabilidad

Realizadas los análisis estadísticos correlacionales, los resultados que se observan en la tabla 4, permiten apreciar la existencia de relaciones positivas y significativas entre las dimensiones de la gestión directiva y las dimensiones de las habilidades blandas.

Discusión

Los resultados que se obtuvieron en el desarrollo del presente estudio, permiten determinar que las variables gestión directiva y habilidades blandas se relacionan significativamente en los docentes de dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, en tanto los análisis de correlación da un valor de rho = 0,81

que es bastante importante. Estos resultados se vinculan con los resultados reportados por investigadores como Fernández (2020), Vargas (2020), Chiarella, et al (2019), Álvarez (2019) y Pumacayo (2018), quienes muestran que las habilidades de liderazgo y las habilidades de comunicación, son las que mejor se valoran en los cargos directivos. Se encontró también que las habilidades blandas son muy importantes para la gestión de los directivos sobre todo cuando van acompañadas de habilidades técnicas o conceptuales razón por la cual las investigaciones que trabajan estas variables dan como resultado que ambas se encuentran correlacionadas.

Por otro lado, estos resultados ratifican la creciente importancia de la generación de habilidades blandas en los directivos de las instituciones en tanto son fundamentales en el propósito de alcanzar las metas trazadas por la organización en el área de su competencia (Pineda, Iván y Valencia, 2011). Por otra parte, las Habilidades blandas tienen, también, mucha importancia en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y esto, sin duda, resulta beneficioso para la organización. Por estas razones es que, progresivamente, se va demandando la presencia de habilidades blandas como liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y trabajo en equipo, de manera que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos en su centro laboral.

En lo que se refiere a la gestión directiva tomando lo señalado por Bonifaz, (2012) se debe afirmar que la dirección de las instituciones educativas, en particular "es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la institución" (p. 3). Sin embargo, este no es un trabajo sencillo de realizar puesto que, el director es la persona encargada de darle solución a los problemas que se presentan, lo que implica tenga que tomar decisiones regularmente. Expuesto así el problema, se puede concluir que los directores que no tengan las habilidades necesarias para enfrentar y resolver problemas, no podrán lograr los objetivos institucionales.

Finalmente se debe señalar que en el desarrollo del presente estudio se han presentado algunas limitaciones, siendo la mas importante de ellas las dificultades para generalizar los resultados dado su naturaleza no experimental. Sin embargo, se ha de valorar el logro de los resultados que confirman las hipótesis de investigación que se formularon en la investigación y que pone de manifiesto que la gestión directiva y las habilidades blandas son condiciones sustantivas para asumir la conducción de las instituciones educativas. Por otra parte, se ha comprobado que las dimensiones de cada una de las variables se correlacionan igualmente y son importantes de considerar, como aspectos necesarios dentro de las habilidades que debe poseer el directivo escolar.

Como resultado de la investigación, se sugiere que las experiencias de gestión deben ser objeto de estudio y sistematización de manera que los conocimientos derivados del mismo, puedan transformar las prácticas docentes y la cultura de la institución, lo que convierte en necesario el desarrollo de nuevos y variados procesos de investigación que incrementen la evidencia empírica respecto de las prácticas de gestión que lleven al diseño de estrategias para el mejoramiento de la gestión institucional. Así mismo es de interés que se pueda fomentar el trabajo en equipo, y el desarrollo de diversas actividades extralaborales de manera que el sistema de relaciones sociales y laborales entre los compañeros, puedan mejorar sustantivamente, en la perspectiva de mejorar y/o desarrollar las habilidades blandas necesarias, en tanto son importantes para conducir con éxito instituciones como las educativas.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa de la Institución Educativa 2032 Manuel Scorza Torres de San Martín de Porres*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación].
- Arroyo. (21 de 09 de 2018). Harvard Bussiness. <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandasprofesionales/>
- Ayuste, A. (2012). (Coord.). *Sociedad del Conocimiento. Perspectiva Pedagógica*. Ponencia presentada en XXXI Seminario Interuniversitario de Teoría de la educación. Sociedad del conocimiento y educación, UNED, Madrid. 1-29. http://www2.uned.es/site2012/Ponencias_files/PI%20Sociedad%20del%20conocimiento%20perspectiva%20pedagogica.pdf
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. *Red tercer milenio s.c.* www.aliat.org.mx/.../Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Cejas, C. (2014). A 50 años de la Declaración de Helsinki. *Rev Argent Radiol*, 78(1), 1-2. [https:// www.elsevier.es/es-revista-revista-argentinradiologia-383-articulo-a-50-anos-declaracionhelsinki-S0048761914700316](https://www.elsevier.es/es-revista-revista-argentinradiologia-383-articulo-a-50-anos-declaracionhelsinki-S0048761914700316)
- Chiarella, R., Montalvo, A. y Tanillama, V. (2019). *Percepción sobre habilidades blandas en representantes de dirección académica, estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la Facultad de gestión de una Universidad Privada de Lima, en el periodo 2019-I*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú].
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2020).

Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Drucker, P. (2011). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 39.
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, pp. 45-61, 2017. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fernández, M. (2020). *Habilidades directivas en la Facultad de ciencias empresariales de una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
- García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, núm. 2, pp. 1-21, 2017
- Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – Perú*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/quillen_sc.pdf
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Marrero, O; Mohamed, R y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica Ecociencia*, 1- 18. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04.pdf>
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Montoya, C., Boyero, M. y Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 1, pp. 164-188, 2016
- Mujica. (2015). *¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden?* <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOChabilidades-blandas.pdf>
- Pineda, A.; Iván, H. y Valencia, (2011). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. México. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Pumacayo, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara*,

Arequipa, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa].

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*. Volumen 7, Issue 16, July–December 2016, Pages 125-140.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Soria, R. (2021). La gestión directiva y las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, Lima-2021. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

UNESCO (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020, América Latina y el Caribe: inclusión y educación: todos y todas sin excepción. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>

Vargas, A. (2020). *Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].