



Competencias interpersonales en modelos de E-Learning: Retos y Oportunidades en la Educación Superior

Interpersonal Competencies in E-Learning Models: Challenges and Opportunities in Higher Education

Competências Interpessoais em Modelos de E-Learning: Desafios e Oportunidades no Ensino Superior

Paola Victoria Freija Miño ^I

pfreija@uees.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-4292-6203>

Viviana Pinos Medrano ^{II}

viviana.pinos@tecsu.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6475-0431>

Roxana Katherine Ordoñez Orellana ^{III}

rordonez@istg.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-8753-4577>

Martha Alexandra Aspiazu Espinoza ^{IV}

maspiazu@istg.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-0730-1087>

Correspondencia: pfreija@uees.edu.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 11 de febrero de 2025 * **Aceptado:** 25 de marzo de 2025 * **Publicado:** 30 de abril de 2025

- I. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.
- II. Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Guayaquil, Ecuador.
- III. Instituto Superior Tecnológico Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- IV. Instituto Superior Tecnológico Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Resumen

El fortalecimiento de las competencias interpersonales en las IES es parte del progreso hacia la excelencia académica que prepara a los estudiantes no solo en conocimiento sino también en habilidades blandas que les permitirán abordar los desafíos actuales. Las diferentes modalidades de estudio generaron un impacto en crecimiento hacia los entornos virtuales dada la crisis sanitaria del 2020, aquello ha destacado la importancia única de las habilidades interpersonales necesarias para una comunicación eficaz y no sincrónica entre estudiantes y profesores después de la transición forzada a los modos en línea. La inclusión simultánea de tecnologías en el programa educativo lideró el e-learning y el blended learning, lo que permitió una educación más flexible, combinando las mejores partes de los procesos en línea y fuera de línea. Sin embargo, las brechas entre las diferencias de acceso y competencia digital en uso siguen siendo significativas. La pregunta de investigación implicaba evaluar cómo tales habilidades afectan la gestión educativa y crear un enfoque basado en la literatura para hacer esta evaluación. Naturalmente, no sería posible realizar un análisis objetivo completo sin adjuntar hechos bibliográficos significativos y digitalizar el material adecuado para aumentar el nivel de practicidad en los cambios propuestos.

Palabras clave: Competencias interpersonales; gestión educativa; e-learning; habilidades digitales; educación superior.

Abstract

Strengthening interpersonal skills in HEIs is part of the progress toward academic excellence, preparing students not only in knowledge but also in soft skills that will allow them to address current challenges. The different study modalities generated a growing shift toward virtual environments given the 2020 health crisis, highlighting the unique importance of interpersonal skills necessary for effective, non-synchronous communication between students and faculty after the forced transition to online modes. The simultaneous inclusion of technologies in the educational program led to e-learning and blended learning, allowing for more flexible education, combining the best aspects of online and offline processes. However, the gaps between differences in access and digital competence in use remain significant. The research question involved assessing how such skills affect educational management and creating a literature-based approach to this assessment. Naturally, a complete objective analysis would not be possible without including

significant bibliographic data and digitizing appropriate material to increase the level of practicality of the proposed changes.

Keywords: Interpersonal skills; educational management; e-learning; digital skills; higher education.

Resumo

O fortalecimento das habilidades interpessoais nas IES faz parte do progresso rumo à excelência acadêmica, preparando os alunos não apenas em conhecimento, mas também em habilidades sociais que os capacitarão a enfrentar os desafios atuais. As diferentes modalidades de estudo geraram um impacto crescente em direção aos ambientes virtuais devido à crise sanitária de 2020, que destacou a importância única das habilidades interpessoais necessárias para uma comunicação eficaz e não síncrona entre alunos e professores após a transição forçada para modos online. A inclusão simultânea de tecnologias no programa educacional levou ao surgimento do e-learning e do blended learning, que permitiram uma educação mais flexível, combinando os melhores aspectos dos processos online e offline. Entretanto, as lacunas entre acesso e competência digital em uso continuam significativas. A questão da pesquisa envolveu avaliar como tais habilidades afetam a gestão educacional e criar uma abordagem baseada na literatura para fazer essa avaliação. Naturalmente, uma análise objetiva completa não seria possível sem incluir dados bibliográficos significativos e digitalizar o material apropriado para aumentar a praticidade das mudanças propostas.

Palavras-chave: Habilidades interpessoais; gestão educacional; e-learning; competências digitais; ensino superior.

Introducción

Las instituciones de educación superior han experimentado en los últimos años una notable expansión en la oferta de carreras bajo diversas modalidades, tendencia que se intensificó significativamente a raíz de la emergencia sanitaria. Este cambio repentino obligó a docentes y estudiantes a adaptarse con celeridad a las nuevas exigencias para asegurar la continuidad de los procesos académicos de enseñanza-aprendizaje. No obstante, esta transición se realizó, en muchos casos, sin el tiempo adecuado para una revisión exhaustiva del diseño curricular y la adaptación de

los planes de estudio de asignaturas originalmente concebidas para la modalidad presencial o semipresencial, según la naturaleza de cada institución (Hernández Chirinos de Jesús & Silva de Jesús Hernández, 2021).

Es por tal razón, que estos procesos de adaptación evidenciaron una carencia de habilidades blandas en la gestión educativa y en el manejo de los entornos virtuales de aprendizaje, lo que se tradujo en un menor interés, asistencia y participación por parte de los estudiantes en sus diferentes asignaturas. Esta situación se dio sin una evaluación exhaustiva de las brechas preexistentes en el acceso y uso efectivo de medios digitales. La implementación continua de clases bajo las nuevas modalidades generó tres brechas significativas que ofrecen una perspectiva más clara del panorama académico. En la tabla 1 se presenta un análisis detallado de estas brechas surgidas durante este periodo:

Tabla 1. Brechas en la Educación en Línea y su Impacto

Brecha	Acceso	Uso
Definición	Desigualdad en la disponibilidad de dispositivos electrónicos y conexión a Internet.	Diferencias en la cantidad y calidad del uso de las tecnologías disponibles.
Impacto	Limitación significativa para la participación plena de profesores y estudiantes.	Afecta la capacidad de estudiantes para participar de manera efectiva en clases en línea.
Habilidades Necesarias	Habilidades interpersonales para promover la inclusión y colaboración.	Gestión del tiempo y habilidades interpersonales para la utilización óptima de tecnologías.
Características	Políticas de apoyo financiero y técnico, estrategias de equidad en acceso a tecnologías.	Programar tiempos, colaboración eficiente, establecer normas de uso compartido.
Importancia	Garantizar la inclusión de todos los estudiantes en la educación.	Fortalecer el aprendizaje en línea y la calidad educativa.

Nota. Adaptado (Alastor et al., 2023)

Brecha de Acceso

Se considera que la brecha de acceso está relacionada a la desigualdad para acceder a dispositivos digitales e internet tanto en los espacios académicos de la entidad como los de disponibilidad personal en los hogares, medios que son esenciales para la participación efectiva en línea. La falta de acceso a estos recursos es una barrera significativa para la participación apropiada en actividades de clase, talleres, resolución de problemas, entre otros. Se debe agregar que los espacios para el desarrollo de actividades administrativas también se vieron afectados por la generación de evidencias y al no encontrarse en modalidad presencial la planificación de la misma fue irregular; todo este enfoque se dio en los primeros procesos académicos y administrativos a raíz de la pandemia, en revisiones actuales se considera una mejora significativa por la implementación de sistemas en línea que llevan la estructura de planificación estratégica en línea y compartida con los responsables de cada proceso. La brecha de acceso es no solo una problemática para acceder a la educación, sino que atribuye también a la adquisición y falta de habilidades digitales esenciales para aprender y ajustarse a las diversas modalidades. Algunos estudiantes no pueden completar tareas, participar en discusiones, acudir a recursos en línea debido a un dispositivo inadecuado o una conexión a internet inestable. Por lo tanto, la brecha de acceso mantiene las desigualdades preexistentes y obstaculiza la inclusión de todos los estudiantes en la educación, que esto a su vez generó inclusive problemas de deserción académica.

Asimismo, se relaciona directamente con la labor docente y administrativa. En este sentido, se torna indispensable el diseño de estrategias que garanticen la equidad en el acceso a las tecnologías. A su vez, se requiere de la creación de políticas que brinden apoyo financiero y técnico a aquellos estudiantes y profesores menos favorecidos y la ampliación de los recursos tecnológicos en las instituciones de educación superior. Por otro lado, el fortalecimiento de las habilidades interpersonales también resulta de vital importancia, puesto que estas competencias ayudan a promover la inclusión y colaboración en entornos virtuales, generando mayor cohesión y creación de lazos entre los integrantes de la comunidad educativa (Pérez García & Rodríguez Sánchez, 2022).

Este desafío es aún más significativo en situaciones de crisis, las compras de tecnologías se intensificaron y la prisa por arreglar la condición se aceleró en instituciones privadas y públicas en todo el país. Se convirtió en una carrera de implementación inmediata de plataformas digitales que permitan la continuidad de los espacios académicos. Actualmente, las modalidades se ajustaron a

los requerimientos de logística, pero las competencias interpersonales fueron las más afectadas al no tener una participación directa entre estudiantes y docente/estudiante. Lo aplastante ha sido la demanda de reformar las desigualdades tecnológicas para mantener una educación inclusiva y accesible, donde se fortalezcan los espacios de participación y desarrollo de habilidades blandas junto con el conocimiento del campo profesional.

Brecha de Uso

La brecha de uso hace referencia a la cantidad y calidad de los dispositivos tecnológicos requeridos para las actividades académicas. Aunque algunos hogares tienen computadores, tablets y celulares otros carecen de todo incluido el internet; pero los que tienen los recursos tecnológicos suelen compartir los dispositivos entre varios miembros de la familia, lo que puede disminuir significativamente la capacidad de los estudiantes para participar de forma óptima en las clases. (Pérez García & Rodríguez Sánchez, 2022) destacan que el uso compartido no solo limita la cantidad de tiempo que los alumnos dedican al estudio, sino que también reduce la calidad del aprendizaje, porque los alumnos encuentran difícil concentrarse y cumplir con sus responsabilidades académicas debido a los problemas que se genera para reservar tiempo de uso en los dispositivos, y esta continua acción va generando poco interés al estudio y limita las capacidades de interacción con otros estudiantes y docentes para que pueda reforzar las competencias sociales-académicas.

También destaca la necesidad de habilidades interpersonales y de gestión del tiempo para la utilización óptima de las tecnologías disponibles. La capacidad de administrar el tiempo eficientemente y establecer estándares de colaboración apropiados en un entorno digital son necesarias para fortalecer el aprendizaje. Los estudiantes deben aprender a programar tiempos, colaborar eficientemente con otros, y adaptar sus métodos de estudio a las limitaciones tecnológicas existentes dentro de la entidad académica o el medio laboral. Del mismo modo, la administración del tiempo y la colaboración también están paralizando las habilidades interpersonales esenciales, como: comunicación clara, empatía, capacidad de negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, creatividad e innovación, entre otros., que son fundamentales para mantener un espacio educativo productivo y equitativo.

En situaciones de alta demanda tecnológica, las brechas de uso han sido más agudas, lo que pone de manifiesto la importancia de diseñar estrategias para mitigar sus efectos, en ese sentido. Para adaptarse a los sistemas de aprendizajes es necesario crear políticas que fomenten la creación de

espacios de estudio apropiados, promoviendo las habilidades interpersonales y gestionando el tiempo para establecer un límite saludable en las áreas de trabajo.

Brecha de Competencias

La brecha de competencias digitales se ha convertido en un desafío crucial en la educación superior, especialmente en el contexto de la enseñanza en línea y la educación virtual. Esta brecha refleja la disparidad en las habilidades digitales y blandas necesarias para utilizar efectivamente plataformas educativas y crear contenidos pedagógicos adecuados (Carneiro et al., 2009). En este entorno, tanto docentes como estudiantes deben poseer habilidades tecnológicas que les permitan no solo navegar por plataformas digitales, sino también desarrollar y compartir recursos educativos que sean funcionales de alta calidad, donde fortalezcan las competencias interpersonales y fomenten espacios de comunicación asertiva, liderazgo, mediación de conflictos, inteligencia emocional, adaptabilidad y compromiso.

Para los docentes, la competencia digital no solo implica el manejo de herramientas tecnológicas, sino también la capacidad de integrar estas herramientas en sus metodologías pedagógicas. La falta de competencias digitales puede limitar la efectividad de la enseñanza e impedir la elaboración de instrumentos o herramientas didácticas interactivos y el implemento de estrategias pedagógicas ajustadas a una educación de calidad (Omar et al., 2021). Además, los docentes al tener desarrolladas las habilidades blandas pueden ser capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías y metodologías, lo que requiere un fortalecimiento continuo de habilidades interpersonales a través de talleres, espacios de práctica y capacitación organizacional donde se fomente la comunicación efectiva y la colaboración en entornos digitales (Karina & Villanueva, n.d.).

Por otro lado, el estudiante afronta retos específicos sobre la brecha de competencias digitales e interpersonales, dado que afecta su capacidad para participar activamente en el aprendizaje, desarrollar habilidades de autorregulación y colaboración efectiva en proyectos grupales o personales que se organizan de forma presencial y/o virtual (Vera & García Martínez, 2022). La habilidad para utilizar los espacios digitales y la búsqueda de información debe promover la creatividad y la innovación del aprendizaje, la participación en debates y la gestión de la construcción de su propio aprendizaje es fundamental para el éxito académico.

La necesidad de desarrollar competencias interpersonales en este contexto es crucial. Las habilidades de comunicación y colaboración en entornos digitales permiten a los estudiantes y docentes interactuar de manera efectiva, resolver problemas en equipo y aprovechar al máximo las

herramientas tecnológicas disponibles (Cruz Rodríguez, 2018). Además, el desarrollo de habilidades interpersonales contribuye a crear un ambiente de aprendizaje más inclusivo y cooperativo, esencial para la efectividad de la educación en línea (Perlado L. Espinoza, 2021).

Actualmente, las instituciones se encuentran implementando modalidades que ya no solo parten de lo presencial, sino más bien, se están ampliando a espacios de modalidad virtual, online, híbrida y semipresencial; esto ha evidenciado la falta de preparación y las dificultades para continuar con los ciclos educativos, especialmente en el nivel básico y media superior, quedando expuesta la falta de capacitación en el manejo de plataformas tecnológicas y talleres que generen espacios creativos de investigación e innovación académica. En la educación superior, aunque los márgenes de tiempo para adaptarse son mayores, las exigencias educativas y las demandas económicas requieren un enfoque especial en la gestión docente y administrativa. Es crucial comprender las perspectivas de estudiantes, docentes y administrativos para identificar los obstáculos reales y los retos que enfrentan, así como las competencias interpersonales necesarias para enfrentar estos desafíos (Albuja et al., n.d.).

El e-learning, como variante del sistema educativo tradicional, ha emergido para resolver la comunicación asincrónica entre la comunidad académica. El auge del internet, el desarrollo de la web social (2.0) y la expansión de dispositivos móviles han permitido la segura implementación de nuevas modalidades de educación, como el aprendizaje híbrido o "blended learning". Estas modalidades fusionan los aspectos de la educación presencial y en línea, donde facilita una continua formación efectiva que requiere de competencias interpersonales para gestionar la interacción y participación en entornos mixtos (García Hanco et al., 2024).

Para responder a los requerimientos de la sociedad y formar profesionales con un alto nivel, el sector educativo debe adecuar los procesos de aprendizaje y direccionarlas a las corrientes actuales en los campos de aprendizaje y futuro laboral. Esto incluye la integración de tecnologías de la información y comunicación, al generar este enfoque, permitirá impulsar la innovación y la formación continua, además brindará el fortalecimiento de las competencias interpersonales que facilitan la gestión efectiva de los recursos humanos y pedagógicos en la educación superior (Khvilon et al., 2004).

La UNESCO estima que, en América Latina, unos 23,4 millones de estudiantes y 1,4 millones de profesores se han visto afectados por la cuarentena global, representando el 98% de la población universitaria en la región. La encuesta internacional de la International Association of Universities

muestra que la crisis del COVID-19 ha tenido un impacto considerable en la inscripción de estudiantes y en la enseñanza-aprendizaje. Muchas instituciones han enfrentado retos tecnológicos y pedagógicos, pero también han visto oportunidades para explorar aprendizajes más flexibles y combinados. La movilidad internacional de estudiantes ha disminuido, pero la movilidad virtual ha aumentado como alternativa (Canaza-Choque & Teórico, Ordorika, 2016)

Las competencias interpersonales en la gestión docente y administrativa se han vuelto esencial para enfrentar los desafíos del entorno educativo actual. El combinar las estrategias pedagógicas, el uso de tecnologías adecuadas y el apoyo a los docentes garantizan una experiencia educativa efectiva en las IES. Las instituciones deben adaptarse a los criterios e indicadores que aseguran la calidad académica conforme a lo normado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad (CACES). Por ello, esta investigación se centra en la trascendencia que tienen las habilidades blandas en las IES y como identificar sus necesidades para que puedan ser implementadas en el aula y fortalecidas por la práctica, mejorando así el campo académico y creando oportunidades en el medio laboral. Algunas de ellas son: comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento creativo, empatía, organización, adaptabilidad, inteligencia emocional, resolución de problemas y gestión del tiempo.

Habilidades Gerenciales

Las teorías administrativas, desarrolladas desde la industrialización, abordan la eficiencia organizacional y la productividad. Henri Fayol y Frederic W. Taylor realizaron aportes significativos a través de sus estudios sobre producción, operaciones comerciales y financieras, manejo contable y seguridad empresarial. Fayol desarrolló principios administrativos, mientras que Taylor enfatizó en la adecuada relación entre jefes y trabajadores, la planificación y la supervisión para evitar conflictos laborales y promover el crecimiento institucional.(Medina Macias & Vidal, 2002).

Fayol, identificó cinco funciones principales de la administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Además, propuso catorce principios administrativos, incluyendo la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, y la unidad de dirección, los cuales aún influyen en la gestión moderna (Espinoza Sotomayor, 2009).

Además de Fayol y Taylor, Max Weber contribuyó al desarrollo de la teoría organizacional a través de su concepto de burocracia, que destaca la importancia de reglas y procedimientos formales, jerarquías claras y la profesionalización de la administración y argumentó que la burocracia es la

forma más eficiente de organización debido a su capacidad para asegurar la consistencia y la previsibilidad en las operaciones. (Jenny Martínez Crespo, 2005)

(Zarzo Tolentino, 2016) amplió el entendimiento de las habilidades gerenciales identificando diez roles gerenciales que los líderes deben desempeñar, agrupados en categorías interpersonales, informativas y decisionales. Estos roles incluyen ser figura central, líder, enlace, monitor, diseminador, portavoz, emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador. Las teorías contemporáneas de gestión, como la teoría de los recursos y capacidades (Suárez Hernández, 2002), subrayan la importancia de los recursos internos de la organización, incluyendo las habilidades y competencias gerenciales, como fuentes clave de ventaja competitiva sostenible. El docente es el líder del conocimiento en el aula y su desempeño influye significativamente en la formación profesional de los estudiantes. Las habilidades gerenciales del docente, relacionadas con las habilidades blandas, lo convierten en un observador, emprendedor, creativo e innovador. Estas habilidades, combinadas con la vocación académica y el uso de tecnología, permiten al docente guiar a los estudiantes en su aprendizaje y fomentar el crecimiento personal y profesional (Pinos Medrano et al., 2023).

La capacidad de liderazgo del docente en el aula se manifiesta en su habilidad para motivar y orientar a los estudiantes, estableciendo un ambiente propicio para el aprendizaje (Olmos Jiménez et al., 2023). Los líderes transformacionales, como muchos docentes, inspiran y motivan a sus seguidores a través de una visión compartida y el fomento de la innovación y la creatividad.

Además, la gestión efectiva del aula implica habilidades organizacionales y administrativas, tales como la planificación de lecciones, la gestión del tiempo, y la implementación de estrategias pedagógicas efectivas (Carriazo Diaz et al., 2020). Estas competencias son fundamentales para mantener la disciplina y el orden en el aula, asegurando que el proceso educativo se desarrolle de manera eficiente (Martínez-Maldonado et al., 2019).

El uso de tecnología en la educación también es crucial en el rol gerencial del docente. La integración de herramientas digitales no solo facilita el acceso a información y recursos educativos, sino que también permite a los docentes adaptar sus métodos de enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje más personalizado y efectivo. Por otra parte, las habilidades comunicativas del docente son esenciales para establecer relaciones constructivas con los estudiantes, padres y colegas. Una comunicación efectiva mejora la

comprensión y el rendimiento de los estudiantes, al mismo tiempo que fortalece la colaboración y el apoyo dentro de la comunidad educativa.

Aprendizaje significativo y Competencias interpersonales

El desarrollo de competencias holísticas es crucial en la educación superior. La teoría del aprendizaje significativo, propuesta por David Ausubel, sostiene que el aprendizaje es más efectivo cuando el nuevo conocimiento se relaciona con lo que el estudiante ya sabe, facilitando una comprensión más profunda y duradera. En este contexto, las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, juegan un papel fundamental en la formación integral del estudiante (Gloria et al., n.d.).

La investigación muestra que la retroalimentación del docente, en diferentes modos, afecta la calidad de la integración de comentarios por parte de los estudiantes, con la retroalimentación audiovisual siendo la más efectiva (Espinoza Freire, 2021). La retroalimentación formativa debe ser específica, oportuna y constructiva para maximizar su impacto en el aprendizaje. Además, al ser esta efectiva ayudará a los estudiantes a autorregular su aprendizaje, mejorando así su autonomía y motivación. Estudiar las actitudes de los estudiantes hacia las pruebas y sus experiencias proporciona información valiosa para mejorar la calidad de la evaluación y analizar una apropiada retroalimentación. Es fundamental considerar que los docentes articulan el conocimiento de su praxis con las competencias interpersonales para generar una educación de calidad y calidez. La evaluación formativa, cuando se utiliza adecuadamente, puede aumentar significativamente el rendimiento académico. Asimismo, permite involucrar a los estudiantes en el proceso de evaluación, a través de la autoevaluación y la coevaluación, promueve una comprensión más profunda de los criterios de éxito y una mayor responsabilidad en su propio aprendizaje.

Las habilidades blandas son esenciales para el éxito en el entorno profesional y personal. Un estudio de (Acuña Vásconez, 2024) indica que los empleadores valoran altamente habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el liderazgo. Estas competencias no solo mejoran las perspectivas laborales de los graduados, sino que también contribuyen a su desarrollo personal y social. La integración de tecnología en la educación, como el uso de plataformas digitales para la retroalimentación y la evaluación, también es crucial. Las tecnologías de aprendizaje en línea pueden facilitar la retroalimentación continua y el aprendizaje colaborativo, mejorando así la calidad de la educación en todos sus niveles.

Competencias interpersonales en el campo docente

Las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, son esenciales para la práctica docente. Estas competencias influyen significativamente en la planificación, la comunicación efectiva y el uso de nuevas tecnologías, mejorando así la interacción y el desempeño de los estudiantes. (Macías-Catagua I, 2018) destaca que las habilidades emocionales y sociales son cruciales para el desarrollo integral del estudiante, ya que facilitan un ambiente de aprendizaje colaborativo y respetuoso. La comunicación efectiva es una habilidad fundamental para los docentes, ya que influye en la claridad de las explicaciones y en la gestión del aula. Según (Gil-Gómez et al., 2023), la inteligencia emocional, que incluye habilidades de comunicación y empatía, es vital para establecer relaciones positivas con los estudiantes y fomentar un entorno de aprendizaje motivador e inclusivo.

El trabajo en equipo es otra habilidad clave que impacta la práctica docente. (Ruiz, 2023) enfatiza que la colaboración entre docentes y el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas permiten la creación de estrategias pedagógicas más efectivas y adaptadas a las necesidades de los estudiantes. Además, la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de enseñanza es esencial en el contexto educativo actual. La integración de tecnologías digitales en la enseñanza requiere habilidades blandas como la flexibilidad y la disposición para aprender y adoptar nuevas herramientas.

La adaptabilidad también juega un papel crucial en la práctica docente, especialmente en un entorno educativo en constante cambio. La capacidad de ajustar las estrategias pedagógicas en función de las necesidades y el progreso de los estudiantes es fundamental para mantener la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los docentes que son adaptables y resilientes están mejor preparados para enfrentar desafíos y promover el éxito académico de sus estudiantes. La implementación de habilidades blandas en la práctica docente no solo mejora la experiencia educativa para los estudiantes, sino que también contribuye al desarrollo profesional del docente. El fortalecimiento de estas competencias puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a una mayor eficacia en el desempeño docente (Acuña Vásquez, 2024).

Competencias interpersonales en la IES

La educación superior actual combina un sistema de académico que refiere a diferentes modalidades, que pueden generarse en persona, en línea o híbrida. Estos sistemas o plataformas requieren que los docentes se capaciten en métodos y estrategias para integrar estos componentes

de manera efectiva. Las modalidades de enseñanza no solo demandan habilidades técnicas para manejar herramientas digitales, sino también habilidades blandas que faciliten la interacción y el aprendizaje de los estudiantes. La educación debe ser un proceso integral que promueva no solo el conocimiento técnico, sino también el desarrollo de competencias para la vida, que incluyen habilidades sociales y emocionales. La integración efectiva de componentes presenciales y en línea exige habilidades comunicativas avanzadas. La habilidad para comunicarse claramente y adaptarse a diferentes modalidades de enseñanza es crucial para mejorar la calidad académica y facilitar un aprendizaje significativo. Además, (Naranjo, 2019) indica que las habilidades comunicativas no solo afectan la metodología docente, sino que también influyen en la capacidad del docente para resolver problemas y adaptar sus estrategias pedagógicas a las necesidades cambiantes de los estudiantes, según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Habilidades blandas para la docencia universitaria

Habilidades Blandas	Comunicacionales	Sociales
Definición	Habilidades relacionadas con la forma y eficacia de la comunicación	Habilidades que facilitan la interacción y el trabajo en grupo
Habilidades	Claridad, persuasión, escucha activa, manejo del conflicto, habilidades de presentación, feedback efectivo, capacidad de negociación	Cooperación, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, adaptabilidad cultural, resolución de conflictos, liderazgo inclusivo, networking
Características	Expresión clara y coherente de ideas, capacidad de influir en otros, escuchar y responder adecuadamente, adaptabilidad en la comunicación	Capacidad para trabajar en entornos diversos, establecer relaciones positivas, gestionar diferencias, fomentar la participación activa y el compromiso
Importancia	Mejora la interacción docente-estudiante, facilita el aprendizaje, promueve un ambiente de clase positivo y participativo	Favorece la colaboración, fortalece la dinámica de grupo, contribuye al desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes

Nota: Naranjo, L. (2019)

La educación superior también demanda una fuerte vinculación con el entorno social y la capacidad de resolver problemas reales, lo cual requiere habilidades blandas significativas por parte de los docentes. Este enfoque integral permite a los educadores no solo impartir conocimientos técnicos, sino también guiar a los estudiantes en el desarrollo de competencias esenciales para su futuro profesional y personal (Odalys Marrero Sánchez, 2018).

Práctica académica y administrativa

En la práctica docente y la gestión administrativa, el liderazgo transformacional juega un papel crucial en la cultura organizacional. Este tipo de liderazgo, que se enfoca en inspirar y motivar a los colaboradores, contribuye a una mejora significativa en la calidad educativa y en el desarrollo profesional de los estudiantes (Ibáñez Pinilla, 2021). Los docentes que adoptan un enfoque transformacional y desarrollan habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de resolución de conflictos están mejor preparados para enfrentar los desafíos educativos y administrativos.

El desarrollo de habilidades blandas en los docentes no solo optimiza la práctica docente, sino que también mejora la gestión administrativa, facilitando una administración más eficiente y una mayor satisfacción tanto de estudiantes como de personal académico. La capacidad de liderar, motivar y gestionar efectivamente los recursos y relaciones dentro del entorno educativo contribuye a una experiencia educativa más enriquecedora y a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

Metodología

El paradigma metodológico que fundamenta la presente investigación se inscribe dentro de un diseño de investigación no experimental de corte documental, caracterizado por una inmersión profunda y sistemática en el corpus científico existente en torno al desarrollo y la significación de las competencias interpersonales en el intrincado entramado de la gestión docente y administrativa dentro del ecosistema de la educación superior. Esta elección metodológica, lejos de ser una mera recopilación de fuentes, se erige como una estrategia deliberada para construir un marco comprensivo y robusto que permita desentrañar la compleja interrelación entre las habilidades blandas y la eficiencia operativa en el contexto universitario. La rigurosidad de este enfoque radica en la selección criteriosa de fuentes primarias y secundarias, sometidas a un escrutinio analítico exhaustivo con el objetivo de identificar los constructos teóricos fundamentales, las evidencias empíricas relevantes y las diversas perspectivas que convergen en la comprensión del fenómeno

estudiado. Al priorizar la revisión bibliográfica de carácter documental, se busca trascender la mera descripción para alcanzar una comprensión interpretativa y crítica del estado actual del conocimiento, identificando tanto los consensos teóricos como las áreas de debate y las posibles lagunas investigativas que puedan enriquecer futuras indagaciones.

La estrategia de recolección de información adoptada en este estudio se fundamenta en un proceso de triangulación de fuentes, abarcando un espectro amplio y diversificado de recursos informativos. En primer lugar, se contempla la exhaustiva revisión de literatura académica impresa, incluyendo monografías, tratados especializados y artículos publicados en revistas científicas de alto impacto, reconocidas por su rigor metodológico y la solidez de sus contribuciones al campo de estudio. En segundo lugar, se incorpora la consulta de recursos audiovisuales, tales como ponencias en congresos, seminarios web y material didáctico especializado, que puedan ofrecer perspectivas complementarias y contextualizadas sobre la aplicación práctica de las competencias interpersonales en el ámbito educativo. Finalmente, se establece como pilar fundamental la exploración sistemática de bases de datos electrónicas de reconocido prestigio académico, como Google Scholar y SCOPUS. La selección de estas plataformas digitales se justifica por su vasto alcance, su capacidad para indexar producción científica a nivel global y sus herramientas avanzadas de búsqueda y filtrado, que permiten identificar investigaciones relevantes y de alta calidad en relación con las variables de estudio. La combinación estratégica de estas fuentes de información busca garantizar una cobertura comprehensiva del tema, minimizando los sesgos inherentes a la consulta de un único tipo de recurso y fortaleciendo la validez y la transferibilidad de los hallazgos.

El proceso de análisis de los datos recopilados se articulará en torno a una metodología cualitativa de carácter interpretativo, orientada a la identificación de patrones recurrentes, tendencias significativas y la emergencia de categorías conceptuales relevantes para la comprensión del rol de las competencias interpersonales en la gestión de la educación superior. Este análisis detallado no se limitará a la mera descripción de la información obtenida, sino que se adentrará en la interpretación profunda de los significados subyacentes y las relaciones complejas que se manifiestan entre las diferentes variables estudiadas. Se emplearán técnicas de análisis de contenido para examinar la literatura seleccionada, identificando los principales argumentos, las metodologías empleadas en investigaciones previas y las conclusiones alcanzadas. Asimismo, se buscará establecer conexiones teóricas entre los diferentes hallazgos, construyendo un marco

conceptual integrado que permita explicar de manera coherente y fundamentada la influencia de las competencias interpersonales en la eficacia de la gestión docente y administrativa. La rigurosidad de este proceso analítico se asegurará mediante la aplicación de criterios de validez interna y externa, buscando la triangulación de la información a través de diferentes fuentes y la contrastación de los hallazgos con los marcos teóricos existentes.

El enfoque metodológico propuesto para esta investigación se erige como un andamiaje sólido y riguroso, diseñado específicamente para abordar la complejidad inherente al estudio de las competencias interpersonales en el contexto de la educación superior. La exhaustiva revisión bibliográfica, la diversificada estrategia de recolección de datos y el detallado análisis cualitativo permitirán trascender una comprensión superficial del fenómeno, adentrándose en sus matices y particularidades. Se espera que este abordaje metodológico posibilite la generación de conocimiento significativo y aplicable, que contribuya a una comprensión más profunda y matizada del papel crucial que desempeñan las habilidades blandas en la optimización de los procesos educativos y administrativos en el ámbito universitario. En última instancia, esta investigación aspira a ofrecer perspectivas valiosas para la mejora de las prácticas de gestión, la promoción de un clima organizacional favorable y, en consecuencia, la elevación de la calidad y la eficiencia del sistema de educación superior en su conjunto.

Resultados

En un entorno educativo en constante evolución, la gestión docente y administrativa en la educación superior enfrenta el desafío de preparar a los estudiantes para adaptarse a las transformaciones del mundo laboral y a la expansión continua del conocimiento. Las competencias interpersonales juegan un papel crucial en este proceso, ya que permiten a los docentes y administradores no solo gestionar eficazmente sus responsabilidades, sino también fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y adaptativo.

La planificación estratégica y la implementación de metodologías que promuevan el desarrollo de estas competencias son esenciales para enfrentar la dinámica actual del entorno educativo. La necesidad de una formación sólida en habilidades interpersonales se fundamenta en varios aspectos críticos: el crecimiento acelerado de la información y el conocimiento, el avance constante en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y la creciente demanda de aprendizaje a lo largo de la vida. Estas demandas requieren que los docentes preparen a los estudiantes no solo

para adquirir conocimientos, sino para dirigir su propio aprendizaje y adaptarse a nuevas circunstancias mediante el uso consciente de sus habilidades interpersonales (Cabero-Almenara & Palacios-Rodríguez, 2021).

La integración de las TIC en la educación superior ha mostrado cómo la competencia interpersonal puede potenciarse mediante la creación de entornos virtuales colaborativos. Los beneficios del uso de estas tecnologías son evidentes: facilitan una mayor interconexión formativa y permiten la implementación de métodos de enseñanza innovadores. Sin embargo, es crucial que las instituciones educativas reconozcan la necesidad de apoyar a los docentes en la adaptación a estas nuevas herramientas, proporcionando recursos formativos y técnicos adecuados. La incorporación de las TIC en la educación superior ha resultado en una transformación institucional significativa, mostrando un cambio notable en la manera en que se gestionan los procesos de enseñanza y aprendizaje (Poveda-Pineda & Cifuentes-Medina, 2020).

El éxito en el desarrollo de competencias interpersonales también depende de la capacidad de los entornos educativos para seleccionar herramientas y recursos apropiados que sean atractivos y funcionales. La tecnología debe utilizarse para personalizar las actividades de aprendizaje y evaluación, promoviendo la participación de los estudiantes y facilitando la colaboración y el intercambio de ideas (Cuetos R. María, 2020). Además, la tecnología puede ayudar a superar barreras en la evaluación, permitiendo ajustes flexibles y una evaluación continua que respalde el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes.

La pandemia ha resaltado la importancia de la capacidad de adaptación en la educación superior, enfatizando la necesidad de renovarse y perfeccionarse. Las instituciones deben considerar las lecciones aprendidas durante la emergencia y enfocarse en mejorar la calidad y equidad en la educación mediante la integración de prácticas efectivas y el apoyo adecuado a los docentes (Calvo, 2013).

El desarrollo de competencias interpersonales en la gestión docente y administrativa es fundamental para enfrentar los desafíos del entorno educativo actual. La combinación de estrategias pedagógicas efectivas, el uso adecuado de las TIC y la preparación continua de los docentes son elementos clave para garantizar un aprendizaje significativo y adaptativo en la educación superior.

Conclusiones

La irrupción de la pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador disruptivo en el panorama de la educación superior, precipitando una adopción acelerada y, en muchos casos, forzada de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como principal medio de interacción pedagógica y administrativa. Si bien la disponibilidad de entornos virtuales de aprendizaje (EVA) precedía a la crisis sanitaria, su integración sistémica y generalizada en las dinámicas institucionales se encontraba en una fase incipiente en numerosas universidades. La contingencia global impuso una reconfiguración abrupta de los modelos educativos presenciales hacia modalidades remotas o híbridas, exponiendo las preexistentes brechas de acceso tecnológico entre los actores del sistema – docentes y estudiantes – y simultáneamente evidenciando la urgencia de desarrollar y fortalecer competencias interpersonales adaptadas a este nuevo ecosistema digital. Esta transición forzada no solo implicó la mera traslación de contenidos al formato en línea, sino que demandó una profunda reevaluación de las estrategias pedagógicas y de gestión, subrayando la criticidad de las habilidades blandas para garantizar la continuidad y la calidad del proceso formativo en un contexto mediado por la tecnología.

En este nuevo escenario educativo digitalmente mediado, el desarrollo robusto de competencias interpersonales emerge como un imperativo categórico tanto para el cuerpo docente como para el personal administrativo de las instituciones de educación superior. La necesidad de reestructurar integralmente la praxis pedagógica, transitando desde modelos eminentemente expositivos hacia enfoques más interactivos y centrados en el estudiante, exige de los educadores un despliegue significativo de creatividad e iniciativa en el diseño de experiencias de aprendizaje en línea. La distancia física inherente a los entornos virtuales, sumada al incremento potencial de distracciones en los espacios domésticos de los estudiantes, requiere la implementación de estrategias innovadoras para fomentar y mantener la motivación, el compromiso activo y la participación significativa en las actividades académicas. Los docentes se ven compelidos a adquirir un dominio avanzado de las herramientas tecnológicas disponibles, a planificar sus cursos con una meticulosidad y eficiencia renovadas, y a explorar metodologías didácticas disruptivas que faciliten la comprensión de conceptos complejos, la resolución colaborativa de problemas y la dinamización de la experiencia educativa a través de medios digitales.

La industria tecnológica respondió a esta creciente demanda con el desarrollo y la proliferación de plataformas integrales para la gestión de entornos virtuales de aprendizaje, ejemplificadas por

soluciones como Zoom, Google Classroom y Moodle. La adopción e integración de estas tecnologías se erigió como un factor crítico para mitigar los desafíos impuestos por la distancia física, facilitando la comunicación bidireccional, la colaboración en tiempo real y asíncrono, y la gestión eficiente de los recursos y las actividades académicas. La apertura de las instituciones universitarias a estas herramientas digitales no solo permitió una adaptación operativa a las nuevas modalidades de enseñanza y gestión administrativa, sino que también propició un engranaje más fluido y eficiente entre los diversos actores del ecosistema educativo. Esta sinergia facilitada por la tecnología, a su vez, impulsó el desarrollo de competencias interpersonales fundamentales para una gestión efectiva en la educación superior, tales como la comunicación digital efectiva, la empatía virtual, la capacidad de construir y mantener relaciones interpersonales a distancia, y la habilidad para fomentar un sentido de comunidad y pertenencia en entornos virtuales.

El uso intensivo de las tecnologías en la educación superior durante y después de la pandemia ha puesto de manifiesto, de manera inequívoca, la trascendental importancia del desarrollo de competencias interpersonales tanto en docentes como en administradores. Estas habilidades blandas trascienden la mera competencia técnica en el manejo de plataformas digitales, abarcando la capacidad de establecer una comunicación clara y empática a través de medios virtuales, de gestionar eficazmente la colaboración remota, de resolver conflictos en línea, y de construir y mantener relaciones interpersonales sólidas en un contexto digital. Para los docentes, esto implica la habilidad de crear un clima de aprendizaje virtual inclusivo y motivador, de ofrecer retroalimentación constructiva a distancia, y de adaptar sus estrategias pedagógicas a las necesidades y particularidades de los estudiantes en entornos no presenciales. Para los administradores, se traduce en la capacidad de liderar equipos remotos de manera efectiva, de facilitar la comunicación interdepartamental a través de canales digitales, y de construir una cultura organizacional cohesiva a pesar de la distancia física.

La aceleración digital experimentada en la educación superior como consecuencia de la pandemia ha reconfigurado profundamente el panorama educativo, resaltando la centralidad del desarrollo de competencias interpersonales como un factor crítico para el éxito de la enseñanza y la gestión en entornos virtuales. A pesar de las persistentes brechas de acceso tecnológico, la adopción masiva de herramientas digitales ha generado nuevas oportunidades y desafíos, demandando de los actores educativos la adquisición y el fortalecimiento de habilidades blandas adaptadas a este nuevo paradigma. La capacidad de los docentes para diseñar experiencias de aprendizaje en línea

atractivas y efectivas, y la habilidad de los administradores para liderar y gestionar equipos de manera remota, se han convertido en elementos esenciales para garantizar una experiencia educativa rica, significativa y de alta calidad en la era digital. El futuro de la educación superior estará intrínsecamente ligado a la capacidad de las instituciones para fomentar y cultivar estas competencias interpersonales, superando las barreras tecnológicas y construyendo comunidades de aprendizaje virtuales sólidas y resilientes.

Referencias

1. Acuña Vásconez, N. P., Navarrete Acuña, M. A., & Navarrete Herrera, M. M. (2024). Integración de las Habilidades Blandas y su Impacto Laboral en los Estudiantes de Educación Superior en el Periodo 2023-2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 7627–7643. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11958
2. Alastor, E., Sánchez-Vega, E., Martínez-García, I., & Rubio-Gragera, M. (2023). TIC en educación en la era digital: propuestas de investigación e intervención. In *TIC en educación en la era digital: propuestas de investigación e intervención*. UMA Editorial. <https://doi.org/10.24310/mumaedmumaed.65>
3. Albuja, J., Barrios, N. C., María, B., Bermeo, I., Frontera, C., Guajardo, Z., Jaramillo, F., Loya, H., & Montenegro, L. (n.d.). *Puertas Abiertas A La Transformación Explorar horizontes hacia la innovación educativa*.
4. Américo Canaza-Choque, F., & Teórico, A. (n.d.). Educación superior en la cuarentena global: disrupciones y transiciones Higher education in the global quarantine: Disruptions and transitions. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1315>
5. Angélica, M., Fernández, L., Noemí, E., Ysabel, M., & Cabrejos, O. (2022). Habilidades Blandas Una Clave Para Brindar Educación De Calidad: Re-Visión Teórica Soft Skills A Key To Providing Quality Education: Theoreti-Cal Review. In *Número (Vol. 18)*.
6. Ávila Angulo, E. (2021). La Evolución Del Concepto Emprendimiento Y Su Relación Con La Innovación Y El Conocimiento. *Investigación & Negocios*, 14(23), 32. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
7. Cabero-Almenara, J., & Palacios-Rodríguez, A. (2021). The evaluation of virtual education: E-activities. *RIED-Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 24(2), 169–188. <https://doi.org/10.5944/ried.24.2.28994>

8. Calvo, G. (2013). Teacher training for inclusive education.
9. Carneiro, Roberto., Toscano, J. Carlos., & Tamara, D. (2009). Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: Fundación Santillana.
10. Carriazo Diaz, C., Perez Reyes, M., & Gaviria Bustamante, K. (2020). Educational planning as a fundamental tool for quality education. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra3), 87–95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
11. Cruz Rodriguez, E. D. carmen. (2018). Importancia del manejo de competencias tecnológicas en las prácticas docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). *Revista Educación*, 196–218. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.27120>
12. Cuetos Revuelta, M. J., Fernández, L. G., Vaca, E. A., Gómez, V. E., & Gómez, R. B. (2020). ICT potentials and their role in promoting creativity: teachers' perceptions). *RIED-Revista Iberoamericana de Educacion a Distancia*, 23(2), 287–306. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26247>
13. Espinoza Freire, E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos*, 13, 389–397. <https://orcid.org/0000-0001-5879-5035>
14. Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 1, 53–62.
15. Garcia Hanco, A. M., Tasayco-Jala, A. A., & Vilca Perales, E. J. (2024). Inteligencia emocional y modalidad de educación virtual: Revisión bibliográfica. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 8(33), 1122–1139. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.787>
16. Gil-Gómez, J., Sánchez-Tarazaga, L., Ribés, A. S., & Martí-Puig, M. (2023). ASSESSMENT OF PRE-SERVICE TEACHERS' SELF-CONCEPT AND SOCIAL SKILLS. *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 34(1), 24–43. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.1.2023.37404>
17. Gloria, M., Molina, G., Valentina, B., Galindo, E., Felipe, L., Hurtado, A., Andrea, P., Arévalo, T., Ivette, P., Forero, B., Yiseth, L. P., & Peña, A. (n.d.). Importancia De Las Habilidades Blandas Para La Empleabilidad Y Sostenibilidad Del Personal En Las

- Organizaciones Importance of soft skills for the employability and sustainability of staff in organizations.
18. Hernández Chirinos de Jesus, R. A., & Silva de Jesus Hernández, F. das C. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista Científica UISRAEL*, 8(3), 11–26. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n3.2021.446>
 19. Herruzo-Gómez, Ezequiel. (2021). *Emprendimiento e Innovación: Oportunidades para Todos*. Dykinson.
 20. Ibañez Pinilla, B. (2021). Incidencia del liderazgo educativo en la adopción de estrategias virtuales en los programas de ingeniería en educación superior.
 21. Jenny Martínez Crespo. (2005). Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.
 22. Karina, L., & Villanueva, B. (n.d.). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas *Interpersonal Skills in the Efficiency of Ecuadorian Companies*. <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>
 23. Khvilon, Evgueni, Patru, & Mariana. (2004). *Las Tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente: guía de planificación*; 2002.
 24. Macías-Catagua I, O. W. (2018). *Ciencias de la educación* Artículo de investigación. 4, 240–252. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.3.julio.240-252>
 25. Martínez-Maldonado, P., Armengol Asparó, C., & Muñoz Moreno, J. L. (2019). Interacciones en el aula desde prácticas pedagógicas efectivas. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 18(36), 55–74. <https://doi.org/10.21703/rexe.20191836martinez13>
 26. Medina Macias, A., & Vidal, A. A. (2002). *Revista Cubana De Psicología Evolución De La Teoria Administrativa. Una Vision Desde La Psicología Organizacional*.
 27. Naranjo, A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. *Revista Pensamiento Académico*, 2(1), 82–100. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
 28. Odalys Marrero Sánchez, S., Rachida Mohamed Amar, D., & Xifra Triadú, J. (2018). *Revista Científica Ecociencia Habilidades Blandas: Necesarias Para La Formación Integral Del Estudiante Universitario. Soft Skills: Necessary For The Integral Training Of The University*. *Revista Científica Ecociencia*.

29. Olmos Jiménez, D. J., Orozco Londoño, A. D. C., Yaquero Puertas, L. P., Osorio Guevara, H. F., & Pérez Pertúz, J. J. (2023). Influencia de la Educación en Liderazgo en Medio de los Procesos de Enseñanza- Aprendizaje en el Aula. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5446–5462. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8142
30. Omar, F., Garay, M., Antonio, F., Tataje, O., Vallejo, U. C., Karimen, P., Cuellar, J. M., Nacional, U., Basadre, J., De Tacna, G., Cachicatari, E., & De Olgado, V. (2021). Pedagogical strategies in virtual learning environments in times of the Covid-19 pandemic Universidad del Zulia Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. In *Revista de Ciencias Sociales (Ve): Vol. XXVII (Issue 4)*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360015/html/>
31. Ordorika, I. (2016). Pandemia y educación superior. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
32. Pérez García, É. A., & Rodríguez Sánchez, J. de J. (2022). Analysis of use of virtual spaces in higher education. *Apertura*, 14(1), 66–79. <https://doi.org/10.32870/Ap.v14n1.2104>
33. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, I., Torrego Seijo, J. C., & Muñoz Martínez, Y. (2021). Social skills and cooperative learning in the inclusion of students with specific educational needs. *Revista Brasileira de Educacao Especial*, 27, 953–970. <https://doi.org/10.1590/1980-54702021v27e0066>
34. Pinos Medrano, V. F., Solis Muñoz, J. B., & Salamea Sánchez, 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), e230105. <https://doi.org/10.46652/runas.v4i7.105>
35. Poveda-Pineda, D. F., & Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Incorporation of information and communication technologies (ICT) during the learning process in higher education. *Formacion Universitaria*, 13(6), 95–104. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600095>
36. Querejazu Vidovic, C. V. (2019). Theoretical Approach to the Causes of Entrepreneurship. *Economía Teoría y Práctica*, 28(52), 69–98. <https://doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/522020/Querejazu>

37. Ruiz, P. (2023). Estrategias comunicativa basadas en la teoría de Howard Garden para desarrollar las relaciones interpersonales de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Perú Japón de Chachapoyas.
38. Suárez Hernández, J. I. M. S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial.
39. Vera, F., & García Martínez, S. (2022). Faculty Teachers' Beliefs and Practices regarding Digital Technology-Based Generic Skills Development. *Revista Colombiana de Educacion*, 1(84). <https://doi.org/10.17227/RCE.NUM84-11582>
40. Zarzo Tolentino, M. (2016). Los Roles Gerenciales Y Su Relación Con El Desempeño De Los Gerentes Públicos: Dirección General De Trabajo Del Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo.

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