

*Incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa de los directivos educativos.*

*Incidence of socio-emotional competencies in the participatory decision making of educational managers.*

**PALABRA VERDADERA**

**Recepción:** 01/07/2024

**Aceptación:** 20/07/2024

**Publicación:** 26/07/2024

**AUTOR/ES**

- **María Lourdes Reyes Vera**
- MINEDEC
- [lourdes.reyes@educacion.gob.ec](mailto:lourdes.reyes@educacion.gob.ec)
- <https://orcid.org/0009-0007-5991-421X>
- Ecuador
  
- **Maira Estefanía Figueroa Napa**
- MINEDEC
- [maira.figueroa@educacion.gob.ec](mailto:maira.figueroa@educacion.gob.ec)
- <https://orcid.org/0009-0005-3504-5932>
- Ecuador
  
- **Zoila Frecia Moreira Castro**
- MINEDEC
- [zoilaf.moreira@educacion.gob.ec](mailto:zoilaf.moreira@educacion.gob.ec)
- <https://orcid.org/0009-0002-4518-8759>
- Ecuador
  
- **Vanesa Yadira Garcés Jiménez**
- MINEDEC
- [vanesagarcés1988@gmail.com](mailto:vanesagarcés1988@gmail.com)
- <https://orcid.org/0009-0008-0376-7713>
- Ecuador
  
- **Marjorie Elizabeth Zambrano Zambrano**
- MINEDEC
- [marjoriez93@hotmail.com](mailto:marjoriez93@hotmail.com)
- <https://orcid.org/0009-0004-6634-7346>
- Ecuador
  
- **Miriam Irlanda Casagualpa Tipas**
- MINEDEC
- [miriam.casagualpa@educacion.gob.ec](mailto:miriam.casagualpa@educacion.gob.ec)
- <https://orcid.org/0009-0000-6789-2283>
- Ecuador

**CITACIÓN:**

Reyes Vera, M. L., Figueroa Napa, M. E., Moreira Castro, Z. F., Garcés Jiménez, V. Y., Zambrano Zambrano, M. E., & Casagualpa Tipas, M. I. (2024). Incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa de los directivos educativos. *Revista Científica Tsafiki*, 1(2), 37–47.

**RESUMEN**

En el contexto de la gestión educativa contemporánea, caracterizada por la necesidad de modelos de liderazgo más democráticos y colaborativos, las competencias socioemocionales adquieren un papel relevante en la toma de decisiones institucionales. El presente estudio tiene como objetivo analizar la incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa de los directivos educativos, a partir de una revisión sistemática de literatura académica especializada.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de tipo documental–bibliográfico, basado en la recopilación, selección y análisis crítico de fuentes científicas relacionadas con liderazgo educativo, inteligencia emocional y gestión participativa. Los resultados evidencian que habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, el autocontrol emocional y la capacidad de resolución de conflictos influyen de manera significativa en la construcción de consensos, la legitimidad de las decisiones y el fortalecimiento del clima organizacional.

Se concluye que las competencias socioemocionales constituyen un componente estructural del liderazgo educativo, ya que facilitan procesos de toma de decisiones más inclusivos, deliberativos y orientados al logro colectivo. No obstante, su efectividad depende de su articulación con competencias técnicas y normativas propias de la gestión institucional.

**PALABRAS CLAVE:** Habilidades blandas; liderazgo educativo; toma de decisiones participativa; inteligencia emocional; gestión educativa.

**ABSTRACT**

In the context of contemporary educational management, characterized by the need for more democratic and collaborative leadership models, socio-emotional competencies play a significant role in institutional decision-making processes. This study aims to analyze the influence of socio-emotional competencies on participatory decision-making among educational managers, based on a systematic review of specialized academic literature.

The research was conducted under a qualitative approach with a documentary–bibliographic design, involving the collection, selection, and critical analysis of scientific sources related to educational leadership, emotional intelligence, and participatory management. The findings reveal that skills such as effective communication, empathy, emotional self-regulation, and conflict resolution significantly influence consensus-building, decision legitimacy, and the strengthening of organizational climate.

It is concluded that socio-emotional competencies constitute a structural component of educational leadership, as they facilitate more inclusive, deliberative,

and goal-oriented decision-making processes. However, their effectiveness depends on their integration with technical and regulatory competencies required for institutional management.

**KEYWORDS:** Soft skills; educational leadership; participatory decision-making; emotional intelligence; educational management.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo en el siglo XXI se desarrolla en un escenario marcado por la complejidad organizacional, la diversidad de actores y la necesidad de construir procesos de gestión más democráticos e inclusivos. En este contexto, la toma de decisiones en las instituciones educativas ha evolucionado desde modelos jerárquicos tradicionales hacia enfoques participativos, donde el diálogo, la deliberación y la construcción colectiva de acuerdos adquieren un papel central. Esta transformación implica reconocer que la eficacia de la gestión educativa no depende únicamente del conocimiento técnico o administrativo, sino también de las competencias socioemocionales que posee el directivo para interactuar con su entorno.

Las habilidades blandas, entendidas como un conjunto de competencias relacionadas con la inteligencia emocional, la comunicación interpersonal, la empatía, la asertividad y la resolución de conflictos, han sido ampliamente abordadas en la literatura contemporánea como factores determinantes en el ejercicio del liderazgo. Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, se sostiene que la capacidad de reconocer, comprender y regular las emociones propias y ajenas influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y, por ende, en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones educativas (Desiree, 2008). En este sentido, el liderazgo educativo se configura como un proceso relacional en el que las habilidades socioemocionales permiten generar confianza, cohesión y compromiso entre los miembros de la comunidad educativa.

El enfoque de liderazgo participativo se fundamenta en la distribución del poder y en la inclusión de múltiples actores en los procesos decisionales. Este modelo promueve la corresponsabilidad institucional, favoreciendo la construcción de consensos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Diversos autores señalan que la participación efectiva no depende exclusivamente de estructuras formales de gestión, sino de la capacidad del líder para facilitar el diálogo, escuchar activamente y mediar entre intereses diversos (Boluda Inés, 2011). En consecuencia, las habilidades blandas se constituyen en herramientas esenciales para la implementación de prácticas participativas auténticas, superando modelos de participación meramente simbólica o formal.

Por otra parte, los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo, como el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido, destacan la importancia de las competencias interpersonales en la movilización de los actores educativos. Estas perspectivas sostienen que el liderazgo eficaz se construye a partir de la capacidad de inspirar, motivar y generar compromiso colectivo, lo cual requiere habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la gestión constructiva del conflicto (al C. Ó., 2015). En este marco, la toma de decisiones participativa no solo implica la inclusión de opiniones diversas, sino también la creación de condiciones que permitan la deliberación informada y la construcción de acuerdos sostenibles.

En el contexto educativo ecuatoriano, la gestión institucional enfrenta el desafío de responder a demandas crecientes relacionadas con la calidad, la equidad y la inclusión. Las políticas educativas han promovido la adopción de modelos de gestión más democráticos; sin embargo, su implementación efectiva depende en gran medida de las competencias del liderazgo directivo. En este sentido, se ha señalado que el gestor educativo ha transitado de un rol administrativo hacia un liderazgo pedagógico y participativo, en el cual las habilidades socioemocionales adquieren una relevancia estratégica (al E. C., 2020). Esta transformación implica no solo cambios en las estructuras organizativas, sino también en las prácticas y en la cultura institucional.

Asimismo, la literatura evidencia que la calidad de las decisiones institucionales está estrechamente vinculada con la capacidad del directivo para generar espacios de participación genuina. La comunicación efectiva facilita el intercambio de ideas y la construcción de consensos, mientras que la empatía permite comprender las necesidades y expectativas de los distintos actores educativos. De igual manera, el autocontrol emocional contribuye a la gestión adecuada de conflictos, favoreciendo procesos decisionales más reflexivos y equilibrados (Pilar, 2022). Estas competencias no solo influyen en la calidad de las decisiones, sino también en su legitimidad y en el nivel de compromiso de la comunidad educativa con su implementación.

No obstante, a pesar del reconocimiento creciente de la importancia de las habilidades blandas, persisten debates en torno a su naturaleza y su papel en la gestión educativa. Algunos enfoques sostienen que estas competencias deben ser complementadas con conocimientos técnicos y normativos, ya que la toma de decisiones en instituciones educativas requiere un equilibrio entre dimensiones emocionales y racionales (al L. F., 2022). Asimismo, existe discusión sobre si estas habilidades son innatas o pueden desarrollarse mediante procesos formativos, lo cual plantea implicaciones relevantes para la profesionalización de los gestores

educativos.

En este marco, resulta pertinente profundizar en el análisis de la incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa, considerando su impacto en la construcción de modelos de gestión más democráticos, inclusivos y orientados al logro colectivo. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva teórica, la incidencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones participativa de los directivos educativos, con el propósito de aportar al desarrollo de marcos conceptuales que fortalezcan la gestión educativa en contextos contemporáneos.

Este análisis se justifica en la necesidad de sistematizar el conocimiento existente y de contribuir al debate académico sobre el liderazgo educativo, reconociendo que la calidad de los procesos decisionales no solo depende de estructuras formales, sino de la capacidad del directivo para gestionar relaciones humanas de manera efectiva y construir comunidades educativas basadas en la participación, la confianza y la corresponsabilidad.

### **MÉTODOS MATERIALES**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se orientó a la comprensión e interpretación de los aportes teóricos relacionados con la incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa dentro de la gestión educativa. Este enfoque permitió analizar de manera profunda las relaciones conceptuales entre las variables de estudio, priorizando la interpretación crítica de la literatura especializada sobre la medición empírica de datos.

El diseño metodológico correspondió a una investigación de tipo documental–bibliográfica, la cual se fundamenta en la revisión, selección y análisis sistemático de fuentes académicas relevantes. Este tipo de diseño resulta pertinente para el estudio del fenómeno investigado, dado que posibilita la integración de diferentes enfoques teóricos y evidencia científica en torno a las habilidades blandas, el liderazgo educativo y los procesos de toma de decisiones participativa.

La recopilación de la información se realizó a través de la consulta de bases de datos académicas y repositorios científicos de reconocido rigor, tales como Google Académico, Scielo, Latindex, Redalyc y Dialnet. Para la búsqueda se emplearon palabras clave como “habilidades blandas”, “inteligencia emocional”, “liderazgo educativo”, “gestión escolar” y “toma de decisiones participativa”, combinadas mediante operadores booleanos con el propósito de optimizar la recuperación de información pertinente.

Como criterios de inclusión, se consideraron artículos científicos, capítulos de libros y documentos académicos publicados preferentemente en los últimos diez años, en idioma español, que abordaran de manera directa o indirecta la relación entre competencias socioemocionales y liderazgo participativo en contextos educativos. Se priorizaron fuentes indexadas y arbitradas, con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de la información analizada. Por otro lado, se excluyeron documentos sin respaldo académico, publicaciones duplicadas o aquellas que no guardaban relación con el objeto de estudio.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases. En la primera fase, se llevó a cabo la identificación y localización de fuentes relevantes, mediante una búsqueda sistemática en bases de datos académicas. En la segunda fase, se realizó una lectura exploratoria seguida de una lectura analítica de los documentos seleccionados, lo que permitió identificar conceptos clave, enfoques teóricos y tendencias investigativas. En la tercera fase, se procedió a la organización, clasificación y sistematización de la información mediante matrices de análisis documental, lo que facilitó la construcción de categorías temáticas y la identificación de convergencias y divergencias en la literatura.

Para garantizar el rigor metodológico, se aplicó el criterio de triangulación teórica, contrastando los aportes de diferentes autores y corrientes investigativas con el fin de fortalecer la consistencia del análisis. Asimismo, se mantuvo coherencia entre los objetivos del estudio, el proceso de recopilación de información y la interpretación de los resultados, lo que contribuyó a la validez interna de la investigación.

En síntesis, la metodología adoptada permitió desarrollar un análisis estructurado y fundamentado sobre la incidencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones participativa de los gestores educativos, aportando una visión integradora basada en evidencia científica y pertinente para el contexto de la gestión educativa contemporánea.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El análisis documental permitió identificar patrones consistentes en la literatura científica respecto a la incidencia de las competencias socioemocionales en la toma de decisiones participativa dentro de la gestión educativa. A partir de la sistematización de las fuentes revisadas, se estructuraron los resultados en cuatro categorías analíticas: (1) competencias socioemocionales del directivo, (2) procesos de toma de decisiones participativa, (3) efectos en el clima organizacional y (4) limitaciones en la implementación del liderazgo participativo.

**Tabla 1**

**Competencias socioemocionales identificadas en el liderazgo educativo**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Evidencia en la gestión educativa</b>
Comunicación efectiva	Capacidad de expresar ideas de forma clara y escuchar activamente	Facilita el diálogo y la participación
Empatía	Comprensión de las emociones y necesidades de otros	Mejora la relación con la comunidad educativa
Autocontrol emocional	Regulación de emociones en situaciones de presión	Reduce conflictos y mejora la toma de decisiones
Resolución de conflictos	Manejo constructivo de desacuerdos	Favorece acuerdos institucionales
Trabajo en equipo	Coordinación y cooperación entre actores	Promueve decisiones colaborativas

Nota. Elaboración propia a partir del análisis documental.

Los resultados evidencian que las competencias socioemocionales constituyen un componente transversal en el ejercicio del liderazgo educativo. En particular, la comunicación efectiva y la empatía se posicionan como habilidades centrales para la construcción de procesos participativos, ya que permiten generar confianza y facilitar el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, el autocontrol emocional emerge como una competencia clave en contextos de alta complejidad organizacional, donde la toma de decisiones suele implicar tensiones y conflictos. La literatura coincide en que los directivos con mayor desarrollo de estas habilidades tienden a adoptar decisiones más equilibradas y sostenibles, al considerar múltiples perspectivas antes de emitir juicios.

**Tabla 2**

**Relación entre habilidades blandas y toma de decisiones participativa**

<b>Dimensión</b>	<b>Manifestación en la práctica</b>	<b>Impacto en la toma de decisiones</b>
Comunicación	Espacios de diálogo institucional	Mayor inclusión de actores
Empatía	Consideración de opiniones diversas	Decisiones más consensuadas
Liderazgo	Gestión de clima organizacional	Reducción de conflictos

emocional		
Mediación	Resolución de desacuerdos	Fortalecimiento del consenso
Participación	Inclusión de docentes y comunidad	Legitimidad institucional

Nota. Elaboración propia.

El análisis de esta relación evidencia que las habilidades blandas no solo influyen en la dinámica interpersonal, sino que inciden directamente en la calidad de los procesos decisionales. La comunicación efectiva facilita la creación de espacios de diálogo, mientras que la empatía permite integrar las perspectivas de los distintos actores, generando decisiones más inclusivas.

En este sentido, la toma de decisiones participativa se configura como un proceso mediado por la capacidad del líder para gestionar relaciones humanas. La literatura revisada sugiere que, en ausencia de estas competencias, la participación puede convertirse en un proceso formal sin impacto real en las decisiones institucionales.

**Tabla 3**

**Efectos de las competencias socioemocionales en el clima organizacional**

<b>Factor</b>	<b>Manifestación</b>	<b>Resultado institucional</b>
Confianza	Relación positiva entre directivo y docentes	Mayor compromiso organizacional
Motivación	Reconocimiento y valoración del personal	Incremento del desempeño
Participación	Inclusión en procesos decisionales	Fortalecimiento institucional
Cohesión	Trabajo colaborativo	Mejora del clima escolar
Resolución de conflictos	Manejo adecuado de tensiones	Reducción de conflictos internos

Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que el desarrollo de habilidades socioemocionales tiene un impacto significativo en el clima organizacional. La generación de confianza y la promoción de la participación fortalecen el compromiso de los actores educativos, lo cual repercute positivamente en la implementación de las decisiones institucionales.

En particular, la cohesión organizacional se ve favorecida cuando los directivos adoptan un liderazgo basado en la empatía y el reconocimiento, lo que contribuye a la construcción de entornos laborales más colaborativos. Este hallazgo es consistente con enfoques teóricos que

destacan la relación entre liderazgo emocional y eficacia institucional.

**Tabla 4**

**Limitaciones en la implementación de la toma de decisiones participativa**

Limitación	Descripción	Implicación
Falta de formación	Escasa capacitación en habilidades blandas	Debilidad en liderazgo participativo
Cultura organizacional	Predominio de modelos jerárquicos	Resistencia al cambio
Sobrecarga administrativa	Enfoque en tareas operativas	Reducción de espacios participativos
Limitaciones normativas	Rigidez en procesos institucionales	Dificultad para innovar
Participación simbólica	Inclusión formal sin incidencia real	Deslegitimación de decisiones

Nota. Elaboración propia.

A pesar de los beneficios identificados, el análisis también evidencia limitaciones significativas en la implementación de modelos de toma de decisiones participativa. Entre estas, destaca la falta de formación específica en competencias socioemocionales, lo cual limita la capacidad de los directivos para gestionar procesos participativos de manera efectiva.

Asimismo, la persistencia de culturas organizacionales jerárquicas representa un obstáculo para la consolidación de prácticas democráticas en la gestión educativa. En estos contextos, la participación tiende a ser formal o simbólica, sin una incidencia real en las decisiones institucionales.

**Síntesis analítica de resultados**

En conjunto, los resultados permiten afirmar que las competencias socioemocionales desempeñan un papel determinante en la configuración de procesos de toma de decisiones participativa en el ámbito educativo. Estas habilidades facilitan la construcción de consensos, fortalecen la legitimidad de las decisiones y contribuyen a la mejora del clima organizacional.

No obstante, su impacto se encuentra condicionado por factores estructurales y culturales que pueden limitar su aplicación efectiva. En este sentido, la literatura coincide en que el desarrollo de habilidades blandas debe ser acompañado de transformaciones en la cultura institucional y en los modelos de formación de los gestores educativos.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de integrar las competencias socioemocionales

como un componente esencial del liderazgo educativo, reconociendo su influencia en la calidad de la gestión y en la eficacia de los procesos decisionales en contextos educativos contemporáneos.

## CONCLUSIONES

El análisis desarrollado permite concluir que las competencias socioemocionales constituyen un componente estructural del liderazgo educativo contemporáneo, en la medida en que inciden de forma directa en la configuración y calidad de los procesos de toma de decisiones participativa. Lejos de ser atributos complementarios, estas competencias se consolidan como condiciones necesarias para el ejercicio de una gestión educativa orientada a la inclusión, la deliberación y la construcción colectiva de acuerdos institucionales.

En primer lugar, se establece que habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, el autocontrol emocional y la capacidad de resolución de conflictos actúan como mediadores fundamentales en la interacción entre los actores educativos. Estas competencias permiten al directivo generar espacios de diálogo genuino, integrar perspectivas diversas y facilitar procesos de consenso, lo cual fortalece la legitimidad de las decisiones adoptadas. En consecuencia, la calidad de los procesos decisionales no depende exclusivamente de la estructura organizativa, sino de la capacidad del líder para gestionar relaciones interpersonales de manera efectiva.

En segundo lugar, se concluye que la toma de decisiones participativa se configura como un proceso social complejo, cuyo éxito está condicionado por el nivel de desarrollo de las competencias socioemocionales del gestor educativo. La evidencia analizada sugiere que, en ausencia de estas habilidades, los procesos participativos tienden a reducirse a mecanismos formales o simbólicos, sin incidencia real en la gestión institucional. Por el contrario, cuando estas competencias están presentes, se favorece la construcción de consensos sostenibles, el compromiso organizacional y la corresponsabilidad en la implementación de las decisiones.

Asimismo, se identifica que las competencias socioemocionales tienen un impacto significativo en el clima organizacional, al promover entornos basados en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Este aspecto resulta clave, ya que un clima institucional positivo no solo facilita la participación, sino que también incrementa la efectividad de las decisiones adoptadas y su sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, el liderazgo educativo basado en habilidades blandas contribuye a la consolidación de culturas organizacionales más democráticas y resilientes.

No obstante, se reconoce que la efectividad de las habilidades socioemocionales en la gestión educativa se encuentra condicionada por factores estructurales y contextuales. Entre estos, destacan la persistencia de modelos de gestión jerárquicos, la sobrecarga administrativa de los directivos y la limitada formación en competencias socioemocionales dentro de los programas de profesionalización. Estas limitaciones evidencian la necesidad de abordar la gestión educativa desde una perspectiva integral, que articule dimensiones técnicas, normativas y socioemocionales.

En este sentido, se concluye que el fortalecimiento de las competencias socioemocionales debe constituirse en un eje estratégico en la formación y evaluación del desempeño de los gestores educativos. La incorporación de programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y el liderazgo colaborativo resulta fundamental para mejorar la calidad de los procesos decisionales en las instituciones educativas.

Finalmente, desde una perspectiva teórica, el estudio aporta a la consolidación de un enfoque integrador en la investigación sobre liderazgo educativo, al evidenciar la interdependencia entre habilidades blandas y procesos de gestión participativa. Se establece que la transformación de la gestión educativa hacia modelos más democráticos no puede lograrse únicamente mediante reformas estructurales, sino que requiere el desarrollo de competencias que permitan a los directivos actuar como facilitadores del diálogo, mediadores de conflictos y promotores de la participación activa.

En consecuencia, se recomienda profundizar en investigaciones empíricas que permitan evaluar la incidencia de estas competencias en contextos educativos específicos, así como diseñar modelos de gestión que integren de manera sistemática las dimensiones socioemocionales y técnicas del liderazgo educativo.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Al, C. Ó. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*.

Al, E. C. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*.

Al, I. J. (2025). La gerencia educativa y el desarrollo de las habilidades blandas: Una revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*.

Al, L. F. (2022). Habilidades blandas: una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*.

Al, M. P. (2019). Liderazgo femenino: Un estilo de gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia). *Revista Espacios*.

Ana, M. (2000). Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe.

Boluda Inés, A. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *GCG*.

Chernes Chiriguayo, M. T., Chiriguaya Placencio, L. C., Torres Gómez, M. del C., Téran Alvarado, M. L., & Untuña Licero, E. M. (2026). Influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones participativa de los gestores educativos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 10(2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i2.23219](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.23219)

Desiree, F. P. (2008). La inteligencia emocional en la educación. *Electronic Journal of Educational Psychology*, 11.

Fernando, M. M. (2011). La prospectiva como herramienta para el estudio de opinión pública. *Revista Mexicana de Opinión Pública*.

Francisco, H. R. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista UISRAEL*.

María, N. R. (2019). Inteligencia emocional y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar del personal directivo de educación inicial.

Patricia, G. B. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educacional*.

Patricia, L. B. (2004). Enfoque holístico: sus principios y enseñanza holística. *Revista Contextos*.

Petruska, R. B. (2025). Toma de decisiones en la gerencia educativa desde la práctica pedagógica. *Revista Dialógica*.

Pilar, V. A. (2022). La gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista Igobernanza*.