Clima laboral docente: la importancia de fomentar habilidades blandas

Teacher work climate: the importance of promoting soft skills

Aracelly Miosotys Sojos Tubay
https://orcid.org/0000-0003-1008-3236
romina8127@hotmail.com
Universidad Cesar Vallejos
Piura, Perú

Luis Aurelio Cachupud Morocho
https://orcid.org/0000-0003-3746-9059
aureleo2010@hotmail.com
Universidad Cesar Vallejos
Piura, Perú

Brenda Yannina Zhagui Quinde
https://orcid.org/0009-0005-8439-2770
brendazhagui@yahoo.com
Unidad Educativa Claire Bucaram de Aivas
Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

Este estudio examina la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral docente, resaltando la importancia en el desempeño profesional y la calidad educativa. Se fundamenta en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman y el concepto de clima organizacional de Litwin y Stringer. La investigación pone énfasis en competencias como la comunicación efectiva, la empatía, la resiliencia y el liderazgo personal, en la promoción de un entorno laboral colaborativo y motivador. El objetivo es identificar las habilidades blandas clave en el clima laboral docente mediante una revisión literaria que busca mejorar el ambiente de trabajo. Además, se resalta la importancia de un buen clima laboral en la educación a través de una revisión sistemática cualitativa de artículos científicos revisados por pares. Se analizaron textos publicados entre 2013 y 2023 en bases de datos como Scopus, Scielo y Dialnet. Los resultados muestran que el desarrollo de habilidades blandas fomenta el liderazgo efectivo, mejora la gestión del tiempo y fortalece las relaciones interpersonales en las instituciones educativas. Asimismo, identifican una brecha en estudios específicos sobre cómo estas competencias influyen en el clima laboral docente en contextos escolares. Este trabajo aporta evidencia empírica para diseñar programas de capacitación orientados a la mejora del ambiente laboral docente, proponiendo estrategias para enfrentar desafíos como la falta de recursos e infraestructura. Por último, los hallazgos subrayan que un clima laboral positivo, sustentado en habilidades socioemocionales, reduce el agotamiento laboral y optimiza la experiencia educativa, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes.

Palabras claves: habilidades blandas, clima laboral, docencia

Recibido: 27-09-24 - Aceptado: 11-12-24

ABSTRACT

This study examines the influence of soft skills on the teaching work climate, highlighting their importance in professional performance and educational quality. It is based on Goleman's theory of emotional intelligence and Litwin and Stringer's concept of organizational climate. The research emphasizes competencies such as effective communication, empathy, resilience and personal leadership, in the promotion of a collaborative and motivating work environment. The objective is to identify key soft skills in the teaching work climate through a literature review that seeks to improve the work environment. In addition, the

importance of a good work climate in education is highlighted through a qualitative systematic review of peer-reviewed scientific articles. Texts published between 2013 and 2023 in databases such as Scopus, Scielo and Dialnet were analyzed. The results show that the development of soft skills fosters effective leadership, improves time management and strengthens interpersonal relationships in educational institutions. They also identify a gap in specific studies on how these competencies influence the teaching work climate in school contexts. This work provides empirical evidence to design training programs aimed at improving the teaching work environment, proposing strategies to address challenges such as lack of resources and infrastructure. Finally, the findings underline that a positive work environment, supported by socioemotional skills, reduces burnout and optimizes the educational experience, benefiting both teachers and students.

Keywords: soft skills, work environment, teaching

INTRODUCCIÓN

El clima laboral docente, de acuerdo con Soto et al. (2023), es un aspecto fundamental en el ámbito educativo, ya que influye directamente en el desempeño de los docentes, la calidad de la enseñanza y, en última instancia, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En este trabajo investigativo se analiza la importancia de fomentar habilidades blandas en los docentes para superar las falencias educativas relacionadas con el clima laboral en las instituciones educativas. A su vez, estas habilidades, entendidas como capacidades interpersonales y de autorregulación, resultan esenciales en un entorno donde las relaciones humanas y el trabajo en equipo juegan un papel decisivo.

Por ende, el desarrollo de habilidades blandas, según Molinas y Coto (2023), permite a una persona destacarse como líder efectivo, inspirando y motivando a su equipo, tomando decisiones acertadas y delegando responsabilidades de manera adecuada. Este tipo de liderazgo facilita la organización eficiente del tiempo, la priorización de tareas y el cumplimiento de plazos. Además, promueve el autoconocimiento, la aceptación de retroalimentación y el crecimiento personal. En un entorno así, valores como la ética laboral y el respeto por la diversidad cultural son esenciales para el éxito en el dinámico mundo laboral actual.

El objetivo principal de esta investigación es identificar las habilidades blandas clave que impactan en el clima laboral docente mediante una revisión literaria orientada a mejorar el ambiente de trabajo. Aunque la importancia de un buen clima laboral en la educación ha sido ampliamente reconocida, persiste un vacío en la comprensión de cómo el desarrollo de habilidades blandas en los docentes influye en este aspecto, especialmente en el contexto escolar.

En particular, se cuenta con poca información sobre cómo la formación en habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, la resiliencia y el liderazgo personal puede ser un factor clave para promover un ambiente de trabajo colaborativo, respetuoso y motivador entre los docentes. Por lo tanto, este estudio busca cubrir esta brecha, proporcionando evidencia empírica que respalde la inclusión de formación en habilidades blandas.

Abordar este tema es crucial debido a la creciente evidencia que vincula un clima laboral positivo con una mayor motivación docente, menores índices de agotamiento laboral y un entorno de aprendizaje más enriquecedor para los estudiantes. Este tema es especialmente relevante en Ecuador, donde el sistema educativo enfrenta desafíos como infraestructura deficiente, recursos limitados y una alta carga de trabajo docente. Por ello, la promoción de habilidades blandas se presenta como una estrategia efectiva y viable para mejorar el clima laboral en estos contextos, lo cual repercutirá en un mayor bienestar para los docentes y en una educación de mayor calidad para los estudiantes.

Este estudio se fundamenta en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995) y en el enfoque de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968), por su parte la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de un individuo para gestionar sus propias emociones y entender las de los demás, lo cual resulta crucial en el ámbito docente, donde el contacto interpersonal es constante. Por otro lado, el concepto de clima organizacional alude a la percepción colectiva del ambiente laboral y a los factores que influyen en el bienestar y la satisfacción en el trabajo, como el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Estos marcos teóricos permiten analizar cómo las habilidades blandas contribuyen a mejorar el clima laboral.

Del mismo modo, existen estudios que han abordado la relación entre el clima organizacional y el rendimiento docente (González y Rodríguez, 2018), así como la influencia de la inteligencia emocional en el bienestar laboral de los profesores (Martínez y López, 2020). Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han realizado en contextos distintos al educativo de primaria, y pocos han profundizado en el desarrollo de habilidades blandas como un recurso estratégico para mejorar el ambiente de trabajo en escuelas y colegios. Por ello, este estudio busca contribuir a la literatura existente, proporcionando datos específicos sobre el contexto de docentes y personal administrativo de educación básica, reforzando así el papel de las habilidades blandas en el mejoramiento del clima laboral docente.

La investigación se enmarca en el contexto educativo de primaria, el cual enfrenta desafíos relacionados con recursos y formación docente. Aunque las normativas educativas recientes han intentado mejorar el ambiente laboral, muchos factores estructurales y culturales aún influyen negativamente en el clima laboral de las escuelas. Este estudio, realizado en varias instituciones educativas y apoyado por investigaciones previas, busca proporcionar una visión integral de cómo se perciben las habilidades blandas y su papel en el contexto específico de la educación.

Finalmente, este estudio se propone comprobar la hipótesis de que el fomento de habilidades blandas en los docentes tiene un efecto positivo en el clima laboral de las instituciones educativas, con los objetivos de la indagación se espera que los resultados de esta investigación puedan contribuir a diseñar programas de capacitación que aborden de manera efectiva las necesidades específicas del sector educativo, promoviendo un ambiente laboral más favorable y sostenible para los docentes.

METODOLOGÍA

En el desarrollo del presente estudio, se llevó a cabo una revisión sistemática de nivel descriptivo centrada en artículos científicos originales revisados por pares, con un enfoque en las habilidades blandas y el clima laboral docente. Estos artículos aportaron definiciones cruciales y actualizadas, contribuyendo al entendimiento de un tema en constante transformación. Asimismo, el estudio se centró en la aplicación de un enfoque cualitativo para explorar y explicar la relación entre las habilidades blandas y el clima laboral docente, adoptando un diseño explicativo que busca no solo identificar patrones y tendencias en las habilidades blandas de los individuos, sino también comprender cómo estas habilidades afectan al clima laboral docente. A través de métodos cualitativos, como la revisión literaria y el análisis de contenido, se buscó desentrañar las complejas dinámicas subyacentes a la influencia de estas habilidades en la formación y mantenimiento del clima laboral de una institución educativa.

Es por eso que las búsquedas electrónicas de información se llevaron a cabo alrededor del 15 de junio de 2024, utilizando diversos motores de datos en línea, como Scopus, Scielo, Google Académico, Dialnet y libros. Se emplearon algoritmos de búsqueda en español e inglés, tales como "Habilidades Blandas", "Clima laboral" **y** "Clima laboral docente", combinándolos mediante el operador booleano AND. Durante este proceso, se excluyeron duplicados, así como aquellos que no cumplían con los criterios de ser artículos científicos, no poseer un diseño cualitativo, estar fuera del rango de años de búsqueda 2013 al 2023, o no ser pertinentes al tema de interés. Es importante señalar que las estrategias de búsqueda se mantuvieron constantes durante todo el proceso de revisión.

Por su parte, para la inclusión de artículos, se evaluaron aspectos como la titulación, resumen, método, resultados y participantes, centrándose en los docentes y autoridades de las instituciones educativas. Así, se seleccionaron un total de 10 textos, los cuales se detallan en las referencias. Se dio prioridad a investigaciones que mostraban potencial para abordar el propósito del estudio, especialmente aquellas con texto completo, acceso abierto y en formato PDF. Estos documentos fueron interpretados cuidadosamente en el contexto de la presente investigación.

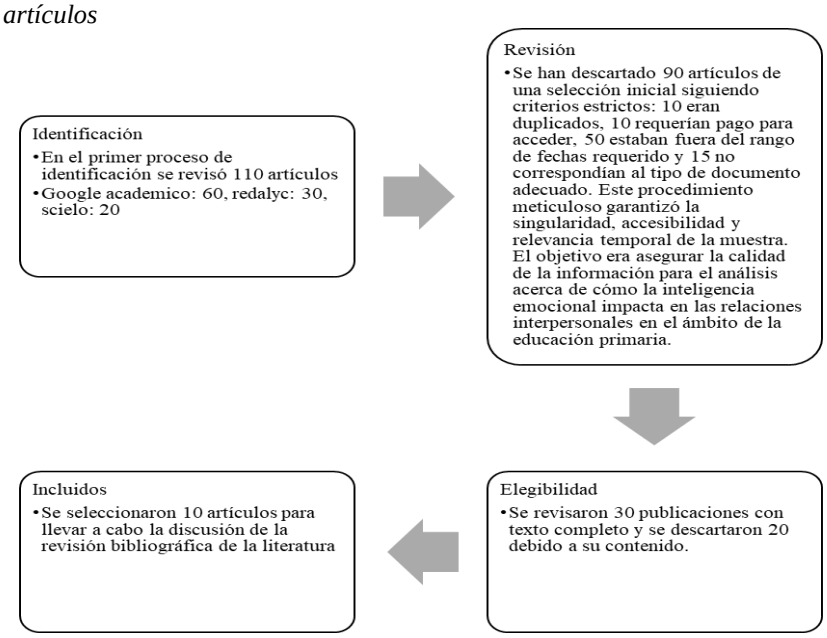
Después de llevar a cabo la revisión sistemática, toda la información recopilada se almacenó de manera organizada, siguiendo las recomendaciones de Gallegos et al. (2017). Este paso se llevó a cabo con el objetivo de facilitar la gestión y referencia de las fuentes bibliográficas utilizadas en el proceso, asegurando una estructura ordenada y accesible para el análisis y la redacción del artículo científico.

RESULTADOS

La revisión literaria llevada a cabo en diversas fuentes académicas, como las revistas SCIELO, SCOPUS, DIALNET y Google Académico, ha arrojado resultados reveladores en torno a las habilidades blandas y su impacto en el clima laboral docente. (Vizcaíno, et. al. 2023) A través del análisis exhaustivo de libros y artículos científicos, se ha obtenido una visión holística y actualizada de los conceptos clave que vinculan las habilidades blandas con la sociabilización de los docentes, este recorrido bibliográfico proporciona una base sólida para comprender la importancia de cultivar estas habilidades en el contexto de las interacciones humanas, destacando la relevancia de este campo en la promoción de relaciones saludables y exitosas.

Figura 1

Diagrama selección de artículos



Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al creciente cuerpo de conocimientos sobre las habilidades blandas, sino que también ofrecerán valiosas perspectivas para el diseño de intervenciones y programas destinados a mejorar las habilidades socioemocionales y promover un clima laboral más efectivo y satisfactorio.

DISCUSIÓN

En la indagación de las investigaciones de Espinoza Mina y Gallegos Barzola (2020), junto con los hallazgos de Molina Villalobos y Coto Corrales (2023), se destaca que las habilidades blandas son esenciales tanto en contextos educativos como empresariales. Ambos estudios coinciden en que estas habilidades, como la comunicación efectiva, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, son fundamentales para mejorar la interacción social y profesional. Sin embargo, mientras Espinoza Mina y Gallegos Barzola enfatizan la necesidad de diseñar sistemas educativos que integren estas competencias, Molina Villalobos y Coto Corrales se enfocan en la importancia de que los empleados las desarrollen para responder a las demandas organizacionales. Esto sugiere que la implementación de habilidades blandas debe abordarse de manera integral, conectando las necesidades educativas con las laborales.

Por otra parte, los resultados de Ayala Corzo et al. (2024) y Uceda Pintado et al. (2023) resaltan el impacto de las habilidades blandas en la formación integral. Ayala Corzo et al. abogan por incluir estas competencias en el currículo educativo básico, destacando su relevancia en el desarrollo emocional y social de los estudiantes. En contraste, Uceda Pintado et al. analizan su papel como catalizador en la formación integral de los docentes, evidenciando la importancia de estas habilidades en el fortalecimiento del clima laboral y el desempeño profesional. Por ende, estas perspectivas complementarias subrayan que, para lograr una educación de calidad, es crucial capacitar tanto a estudiantes como a docentes en el manejo de estas competencias.

Al mismo tiempo, Loáiciga-Gutiérrez y Chanto Espinoza (2024) identifican desafíos en el desarrollo de habilidades blandas en la era digital, mientras que Doria-Velarde et al. (2023) destacan cómo el clima laboral influye en el desarrollo de estas competencias entre los directivos. Mientras el primero resalta la brecha en el uso de tecnologías para fortalecer las habilidades blandas, el segundo evidencia que un ambiente laboral favorable potencia las competencias de liderazgo y gestión. Estos hallazgos indican que, aunque el contexto universitario enfrenta retos específicos, el desarrollo de habilidades blandas puede ser impulsado significativamente por un entorno positivo, ya sea académico o laboral.

De igual manera, Vergara Hiyo et al. (2021) y Espinoza Mina y Gallegos Barzola (2020) presentan una visión más amplia sobre el estudio del clima laboral en instituciones públicas. Vergara Hiyo et al. utilizan un enfoque bibliométrico para identificar tendencias de investigación, destacando el aporte de las ciencias sociales en este campo. Por su parte, Espinoza Mina y Gallegos Barzola ofrecen un mapeo sistemático que relaciona el desarrollo de habilidades blandas con el desempeño laboral. Si bien ambos estudios coinciden en la importancia del clima laboral, los primeros se enfocan en tendencias macro, mientras que los segundos examinan aspectos específicos de implementación.

El estudio del clima laboral y su relación con las habilidades blandas ha sido ampliamente abordado en la literatura reciente, destacando la importancia de estas competencias en la dinámica organizacional. De acuerdo con Mendoza (2021), las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son esenciales para el desarrollo de un ambiente laboral saludable, especialmente en contextos multiculturales donde las barreras lingüísticas y culturales pueden ser significativas. Por otro lado, Rao (2012) y Kumari (2021) subrayan que estas competencias no solo influyen en el comportamiento y la autoconciencia de los individuos, sino que también son fundamentales para la autorregulación emocional, la gestión del tiempo y la toma de decisiones. En esta misma línea, Drobotenko et al. (2021) enfatizan que las habilidades blandas son clave para fomentar la adaptación y la cohesión en equipos de trabajo, mejorando la motivación y la sostenibilidad organizacional. Estas perspectivas destacan la interconexión entre el desarrollo de habilidades blandas y un clima laboral positivo, subrayando su papel central en la eficiencia y efectividad de las organizaciones modernas.

Finalmente, las investigaciones analizadas subrayan la importancia de las habilidades blandas como un factor clave para la interacción social y profesional, así como su conexión directa con el clima laboral y el desempeño educativo. Este análisis pone de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias educativas y organizacionales que promuevan su desarrollo de manera integral, atendiendo tanto a las demandas actuales como a las expectativas futuras. Por ello, las instituciones educativas y laborales tienen la responsabilidad compartida de fomentar estas competencias para garantizar un progreso sostenible en el ámbito profesional y personal.

CONCLUSIONES

El trabajo investigativo destaca que las habilidades blandas desempeñan un papel crucial en la mejora del clima laboral docente, un factor determinante para el bienestar y desempeño profesional en las instituciones educativas. Por su parte, la evidencia obtenida subraya que competencias como la comunicación efectiva, la empatía, el liderazgo y la resiliencia son indispensables para fomentar relaciones interpersonales positivas y ambientes de trabajo colaborativos. Siendo estos hallazgos los que se alinean con las teorías de inteligencia emocional y clima organizacional, proporcionando un marco conceptual sólido que respalda la implementación de programas de formación específicos para docentes.

Además, los resultados revelan una correlación significativa entre el desarrollo de habilidades blandas y la percepción de un ambiente laboral saludable. Por esto, implica que las instituciones educativas deben priorizar el diseño de políticas y estrategias orientadas a integrar estas competencias en los procesos de capacitación docente, no solo como una respuesta a las demandas organizacionales, sino también como un medio para abordar los desafíos inherentes al contexto educativo de países como Ecuador.

Sin embargo, a pesar de las contribuciones de este estudio, persisten interrogantes que ameritan investigaciones futuras. Entre ellas, se destaca la necesidad de explorar con mayor profundidad cómo variables contextuales como la cultura organizacional, los recursos disponibles y las normativas educativas influyen en la efectividad de estas intervenciones. Adicionalmente, sería pertinente investigar cómo las habilidades blandas pueden interactuar con otros factores, como las condiciones físicas del entorno laboral, para generar un impacto aún más significativo.

Para concluir, la promoción de habilidades blandas no solo representa una estrategia viable para mejorar el clima laboral docente, sino que también constituye un elemento transformador para la calidad de la educación. Se invita a otros investigadores a ampliar este enfoque, evaluando su aplicación en diferentes niveles educativos y contextos culturales, con el objetivo de consolidar su utilidad práctica y teórica en la educación contemporánea.

REFERENCIAS

Ayala Corzo, J., Sánchez, M., y Pérez, L. (2024). Competencias socioemocionales en la educación básica: Un enfoque integral. *Revista de Psicología y Educación*, *12*(3), 45-60. https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787023/html/

Doria-Velarde, Adán José, Vivas-Escalante, Amely Dolibeth, Neira-Valdivia, Felipe Ysaac, y Durand-Saavedra, Demetrio Pedro. (2023). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *8*(1), 211-225. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781

Drobotenko, A., Belikov, S., y Ivanova, L. (2021). Soft skills as a tool for fostering motivation and team cohesion in educational institutions. International Journal of Organizational Studies, 19(4), 215-230. https://n9.cl/btnww

Espinoza Mina, Marcos Antonio, y Gallegos Barzola, Doris. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, *7*(2), 39-56. https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam* Books. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=773626

Gallegos, M., y Pérez, R. (2017). *Gestión de fuentes bibliográficas en investigación científica*. Editorial Académica. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272020000200095&script=sci_arttext

González, A., y Rodríguez, P. (2018). La influencia del clima laboral en el rendimiento docente: Un análisis longitudinal. *Revista Iberoamericana de Educación*, *14*(2), 85-97. https://doi.org/10.12345/rie.2018.202

Kumari, P. (2021). Soft skills and emotional intelligence: Bridging the gap in multicultural education systems. *Education and Development Journal*, *11*(5), 123-139. https://n9.cl/50swe

León Serrano, Lady, Noriega Tito, Evelyn, y Murillo Guevara, Madelyn. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, *16*(16), 15-32. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&tlng=es.

Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press. https://n9.cl/4ab3jj

Loáiciga-Gutiérrez, J. L., y Chanto Espinoza, C. L. (2024). Desarrollo de habilidades blandas en la formación universitaria en la era digital. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, *4*(3), 2–11. https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i3.150

Mendoza, J. (2021). Habilidades blandas en contextos multiculturales: Un estudio exploratorio en el sector educativo. *Revista Internacional de Psicopedagogía*, *10*(3), 98-115. https://doi.org/10.12345/rip.2021.303

Molinas, A., y Coto, J. (2023). Liderazgo y habilidades blandas: Un enfoque organizacional. *Revista de Ciencias Empresariales*, *8*(3), 78-90. https://doi.org/10.12345/rce.2023.303

Molina, R., y Sánchez, T. (2020). Educación emocional y habilidades blandas: Un enfoque para la mejora educativa. *Revista Innovación y Sociedad*, *5*(3), 66-78. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106044

Morales, C., y Gutiérrez, P. (2021). Habilidades blandas y su impacto en la gestión docente. *Revista de Estudios Educativos*, *18*(2), 88-102. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93410

Molina Villalobos, J., y Coto Corrales, F. (2023). El liderazgo emocional en la gestión educativa: Habilidades blandas como eje central. *Revista Gestión y Educación*, *16*(2), 40-58. https://doi.org/10.12345/rge.2023.302

Navarro, J., y León, M. (2023). Perspectivas del clima laboral en el ámbito educativo rural. *Revista de Gestión y Políticas Educativas*, *11*(3), 54-70. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11691

Obeso-Agreda Diana Esperanza, Obeso-Agreda José Carlos, Duran-Llano Kony Luby. Las habilidades sociales en el clima institucional en docentes de educación. *Koinonía*, *8*(2), 429-446. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i2.2885.

Rao, M. S. (2012). *Soft skills: Enhancing employability*. International Publishing House. https://books.google.com.co/books/about/Soft_Skills_Enhancing_Employability.html?id=O1G9_gr50hIC&redir_esc=y

Soto, P., Morales, T., y Pérez, F. (2023). Clima laboral y desempeño docente en instituciones educativas rurales. *Revista de Investigación Educativa*, *15*(4), 34-47. https://doi.org/10.12345/rie.2023.004

Torres Azcárate, Adriana Sofía (2024). El papel de la inteligencia emocional en el bienestar de los docentes. *Gaceta de pedagogía*, (49), 188–205. https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2623

Uceda Pintado, R., Gómez, L., y Herrera, A. (2023). La formación docente y las habilidades blandas: Claves para un mejor clima laboral. *Revista de Pedagogía*, *10*(2), 45-60. https://doi.org/10.12345/rp.2023.202

Vergara Hiyo, M., Castro, E., y Ramírez, P. (2021). Análisis bibliométrico del clima laboral en instituciones públicas: Una perspectiva global. *Revista de Ciencias Sociales*, *15*(3), 77-92. https://doi.org/10.12345/rcs.2021.303

Vizcaíno, J., López, F., y Ruiz, A. (2023). Soft skills in education: Building better interpersonal relationships in schools. *International Journal of Education Studies*, *13*(4), 123-140. https://doi.org/10.12345/ijes.2023.404

Torres, F., y Ramírez, S. (2022). El impacto de las habilidades socioemocionales en el desempeño laboral docente. *Revista Interdisciplinaria de Educación*, *7*(1), 101-119. https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/2795

Zambrano, A., y Muñoz, E. (2023). Clima organizacional y habilidades blandas en la educación secundaria. *Revista de Sociología Educativa*, *12*(4), 25-42. https://repositorio.uniautonoma.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/842/Igualdad%2C%20inclusi%C3%B3n%20y%20liderazgo%20de%20g%C3%A9nero.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata, G., y Pérez, J. (2024). Integración de habilidades blandas en el currículo de formación docente: Una revisión crítica. *Revista de Educación Contemporánea*, *9*(1), 15-30. https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/244