

La importancia del desarrollo de habilidades duras y blandas encaminadas al sector laboral en estudiantes de la licenciatura en psicología

The importance of developing hard and soft skills aimed at the labor sector in psychology undergraduate students

Linette G. Vazquez Martínez^a linette.vazquez.p001@udal.edu.mx

Orcid: 0009-0001-4082-4798

Universidad de América Latina, Puebla

Betzaida García Luna^b betzaida.garcia.p001@udal.edu.mx

Orcid: 0009-0004-3189-8359

Universidad de América Latina, Puebla

Recibido: **Enero/ 06/2023** • Aceptado: **Marzo/02/2023** • Publicado: **Abri/30/2023**

RESUMEN

El presente texto tiene la finalidad de observar el desarrollo de las distintas habilidades blandas y duras que un estudiante promedio de psicología debe desarrollar a lo largo de la licenciatura para poder integrarse fácilmente al mundo laboral.

Palabras clave: Habilidades blandas, habilidades duras, psicología, desarrollo, campo laboral, estudiantes.

ABSTRACT

The purpose of this text is to observe the development of the different soft and hard skills that an average psychology student must develop throughout the degree in order to easily integrate into the world of work.

Key Words: Soft skills, hard skills, psychology, development, labor field, students

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones se centran en medir tanto las habilidades blandas como las habilidades duras de sus trabajadores, pero, por qué está sucediendo esto. En el caso de las habilidades blandas está claro que se hace con el fin de evaluar si la persona cuenta con las llamadas competencias para el siglo veintiuno, es decir, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Por el contrario, la Universidad de las Américas y el Caribe UNAC (2021) en su blog ¿que son las habilidades blandas y duras? explican que la evaluación de las habilidades duras es imprescindible pues son aquellas competencias relacionadas con el conocimiento técnico adquirido durante la formación profesional o autodidacta, es decir que se instruye por sí mismo (p, 4).

Las habilidades blandas de acuerdo a López y Lozano (2021); “son el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros” (p, 4).

También llamadas no-cognitivas, las habilidades blandas no son innatas del ser humano, lo explica Ortega (2016) en su obra “*Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*”:

Son adquiridas y desarrolladas desde temprana edad, en la infancia con la ayuda de los padres desde casa y, posteriormente reforzadas en la institución educativa. El uso de dichas habilidades significa poner en práctica la aptitud, rasgos de personalidad y valores adquiridos que permitirán al ser humano trabajar en equipo, adaptarse de forma flexible a situaciones cambiantes, ser proactivos, autocríticos, empáticos, felices y, sobre todo exitosos: sin embargo, es necesario enfatizar que no son trabajadas de forma directa sino de manera transversal, es decir se dan en todos los contextos de la vida (pp, 3-7).

En cambio, las habilidades duras son habilidades de enseñanza o conjuntos de habilidades que son fácilmente medibles. Jácome y Rodríguez (2018) las definen como “las habilidades técnicas que se ajustan al trabajo. Normalmente, un sujeto puede adquirir habilidades duras en el aula, en un curso en línea, a través de libros y otros materiales, o en el trabajo” (pp, 161-175).

A continuación, se va a explicar de manera más amplia porque es tan importante que los psicólogos desarrollen tanto habilidades blandas como habilidades duras durante su formación, y como las desarrollan con base en el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984).

DESARROLLO

De acuerdo al concepto creado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943) creador de la Teoría de autorrealización, se considera que a través de la aplicación de las habilidades blandas se lograrán vencer aquellas barreras que impiden que se logre una mejor y efectiva comunicación en un grupo y con los demás. Actualmente, todo indica que el concepto de habilidades blandas se relaciona estrechamente con la creación de hábitos potenciadores de la efectividad laboral y personal porque:

reciben una alta consideración en las organizaciones, no sólo durante la fase de reclutamiento, sino que durante toda la carrera profesional de los empleados.

Complementariamente, podría señalarse que las habilidades socioemocionales son las habilidades intra e interpersonales o socioemocionales, que son esenciales para el desarrollo personal, la socialización y el éxito laboral. En este sentido, se estima que la tasa de éxito de una persona en el trabajo depende de su Coeficiente Emocional (CE) y Coeficiente Intelectual (CI). Esto se explica por el hecho que el CE ayuda a las personas a construir y mantener relaciones con pares y superiores, incrementar la productividad y comunicarse de manera efectiva. (Vera, 2016, pp. 56-57).

Como señala Rodríguez y Fuerte (2021) “en el mejor de los casos, el CI contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el resto queda para otras fuerzas” (p, 8). Este planteamiento fortalece la idea de que las habilidades no cognitivas permiten abrirse camino en un mundo complejo y son esenciales para un desempeño efectivo en funciones sociales y laborales.

Goleman (1998) en su libro “*La práctica de la inteligencia emocional*” explica que:

los empleados desarrollan habilidades duras a través de la educación y la práctica en el trabajo, mientras que desarrollan habilidades blandas a través de diversas experiencias profesionales y personales de toda la vida. Por ejemplo, los especialistas en *marketing* pueden aprender técnicas y herramientas asistiendo a un curso, mientras que pueden aumentar sus habilidades de colaboración al participar en un equipo deportivo (p, 22).

Por su parte, las habilidades duras se adquieren a través de la educación formal, la participación en capacitación y cursos, así como el trabajo en un puesto determinado. Son aprendidas, adquiridas y mejoradas a través de la educación y la experiencia, y resultan ser de suma relevancia para un *currículum*, ya que es una de las características que llama la atención de los reclutadores, dentro de éste y durante la entrevista de trabajo.

Lo mejor es respaldar sus habilidades duras con un diploma o, título u otra calificación que muestre un nivel de logro, pues, aunque la experiencia también se considera una calificación que valida la experiencia en habilidades duras la mayoría de los empleadores

ponen a prueba las habilidades duras de los candidatos al puesto. Por lo tanto, su desarrollo depende de la ocupación que persigamos. (Connett, 2022). En este sentido, ambos autores hacen referencia a la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades blandas por encima de las habilidades duras para lograr el éxito en el sector laboral, lo que es aceptable, porque, aunque no se descartan las habilidades duras, actualmente las primeras están internándose como algo imprescindible para poder lograr exitosamente la interacción con los otros.

¿Por qué es necesario diferenciar habilidades duras y habilidades blandas?

Retomando la información anterior, se deduce que es de suma relevancia conocer la diferencia entre ambas habilidades, si bien cuentan con diferentes nombres, finalmente en todas las investigaciones se llega a una definición similar. Ambas habilidades, son muy importantes en el sector laboral, pues las habilidades duras representan todas aquellas cosas que, como persona, has aprendido a hacer o a usar, como el manejo de las herramientas manuales, el uso y aprovechamiento de la tecnología, entre otras competencias, y las habilidades blandas son todos los rasgos interpersonales que has desarrollado con el tiempo, como la comunicación efectiva, la credibilidad que generes o la generosidad. Juntas, esas habilidades son los instrumentos en el mundo de las organizaciones que representan a la caja de herramientas de cada persona, que tienen la función de ayudar a cumplir con los objetivos en el trabajo. Entonces, constituyen el conocimiento que un sujeto aporta a su grupo o equipo, y todas estas competencias son la esencia de la forma en que labora, tanto en el trabajo propiamente dicho como con otras personas.

Un sujeto que tenga el conocimiento para identificar cuáles son las habilidades blandas y duras que posee, y las que le hacen falta desarrollar, tendrá facilidad para internarse en el sector laboral bien lo dice Tito y Serrano (2016) en su artículo *“Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano”*:

La mejor forma de preparar la fuerza laboral del mañana se basa no solamente en el desarrollo de habilidades técnicas sino en el fortalecimiento de habilidades intrapersonales y de interacción con otros. Ahora más que nunca, ser técnicamente competente no es suficiente. Para tener éxito en un entorno de trabajo globalizado y diverso, los estudiantes deben desarrollar las relaciones humanas, la autogestión, y habilidades de eficacia en el lugar de trabajo. Siendo así, los alumnos deben entender el beneficio de las habilidades blandas en sus carreras y vidas personales (p, 64).

Entonces, basándonos en lo anterior, es claro que las habilidades duras ayudan a identificar candidatos que son buenos en el papel, es decir, que posee los conocimientos y habilidades técnicas para el puesto, mientras que las habilidades blandas indican cuáles de estos candidatos también son buenos en persona, se refiere a que puedan trabajar en equipo, que posean un buen nivel de comunicación, adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera. Esto significa que necesita una

buenas combinaciones de habilidades duras y suaves en cada empleado para que puedan tener éxito en su respectiva función.

El psicólogo: habilidades en su intervención clínica

El Psicólogo es un profesional que cuenta con un campo amplio para su ejercicio, por lo que se vuelve imprescindible desarrollar determinadas destrezas y habilidades que serán mencionadas más adelante.

Lazo y Véliz (2017) en *“Las habilidades blandas del psicólogo clínico en su intervención en la salud pública”* mencionan que diferentes autores están de acuerdo en que actualmente se vive en una época en que el trabajo demanda mucho más allá de dar solución a una problemática, porque:

incrementar porcentualmente las ganancias o cumplir con el trabajo encomendado; hoy en día, se requiere de una nueva visión de trabajo, una nueva perspectiva de la forma de ser del trabajador, un personal competitivo en búsqueda del éxito; con competencias, conductas, destrezas, capacidades y característica de personalidad que los diferencie de otros profesionales, y permitan dar solución a los conflictos, cumplir objetivos, ser flexibles al cambio, trabajar en equipo, ser empáticos, escuchar activamente, saber comunicarse, motivar y automotivarse, poseer normas y valores, dominio de más de un idioma, gestión de proyectos, dominio de herramientas específicas según el rol, como herramientas de Google o de Windows; a todo aquello se conoce como habilidades blandas y duras (pp, 1- 5)

El profesional de la psicología, debe desarrollar cada una de las habilidades descritas, con la finalidad de ejercer su profesión con calidad y calidez. Las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes son las siguientes.

Conocimiento sobre los diferentes enfoques psicológicos de la personalidad y sus alteraciones.	Capacidad para promover trabajo en equipo.	Actitud de desarrollo y perfeccionamiento profesional.
<ul style="list-style-type: none">Conocimiento y comprensión sobre las diferentes técnicas psicoterapéuticas y sobre los diferentes enfoques de la salud mental.Conocimiento sobre aspectos neuropsicológicos relacionados con las alteraciones del comportamiento.	<ul style="list-style-type: none">Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales.Capacidad para promover la integración y adecuadas relaciones interpersonales entre el consultante y el psicólogo.Mostrar comportamiento dentro de las normas éticas	<ul style="list-style-type: none">Utilizar métodos de evaluación y formulación de casos coherentes con un enfoque establecido de psicología clínica y/ de la salud.Capacidad creativa e imaginativa para realizar propuestas innovadoras que promuevan la salud mental.

<ul style="list-style-type: none">• Manejo de técnicas, estrategias e instrumentos de diagnóstico para la intervención.• Utilizar de manera adecuada sistemas internacionales de clasificación, diagnóstica como el DSM IV y CIE10.• Manejar técnicas de psicoterapia adecuadas para el tratamiento de cuadros clínicos.• Capacidad para el manejo de la información y comunicación sobre los casos clínicos.• Habilidad de persuasión y comunicación con pacientes o grupos terapéuticos.• Capacidad para crear y manejar los conocimientos teóricos en la solución de problemas clínicos.• Interés por el desarrollo y perfeccionamiento en su formación profesional.	<ul style="list-style-type: none">• en su desempeño profesional.• Reconocer los propios sentimientos y saber expresarlos adecuadamente.• Reconocer y valorar las habilidades y capacidades con quienes interactúan.• Remitir consultantes para evaluación e intervención por parte de otros profesionales de la salud cuando sea necesario.• Capacidad de reconocer y valorar sus debilidades y potencialidades.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de liderazgo para emprender, desarrollar y conducir actividades de salud mental.• Capacidad de analizar, organizar, planificar y realizar acciones como sistema.• Sensibilidad social y vocación de servicio en el área educativa.• Identificar los problemas psicosociales causados por la enfermedad (diagnóstico, curso, tratamiento y recuperación).• Identificar y evaluar factores psicosociales que incidan en el bienestar de los pacientes durante su enfermedad.• Capacidad para realizar propuestas y proyectos que conduzcan al desarrollo de la salud mental de la población.
---	--	---

Fuente: *elaboración propia basada en Campos y Jaimes (2007)*

Los psicólogos trabajan en equipos multidisciplinares; formados por un grupo de profesionales con habilidades diferentes pero complementarias que trabajan por un objetivo compartido. En el campo de la salud, una intervención implica modificar estilos de vida a través del cambio conductual, de diseñar y aplicar programas de entrenamiento para que las personas puedan tener una buena calidad de vida. Dicha intervención del profesional se inicia con el contacto entre paciente y terapeuta, y termina con la superación de sus conflictos. Los siguientes autores, Rossell (1990); Balarezo (2003); López (2008); Biglieri y Vetere (2011) citados en Lazo y Veliz (2017), identifican varias fases a seguir en la intervención profesional y son las siguientes:

La evaluación, que es el proceso que permite la interpretación adecuada del problema, donde se identifican, especifican y cuantifican las conductas, capacidades, problemas, recursos y limitaciones de una o más personas, y son alcanzadas por medio de las herramientas: entrevistas, observaciones, pruebas o la aplicación de test psicológicos. Tiene como finalidad explicar y modificar el comportamiento o llevar a cabo un análisis psicológico.

El diagnóstico, es la declaración del problema con una valoración adecuada y eficaz utilizando una metodología científica. En este apartado se describen las características del problema de acuerdo al DSM V, por sus siglas en inglés, El Manual Diagnóstico y Estadístico, una guía ampliamente utilizada para el diagnóstico de los trastornos de salud mental tanto en adultos como en niños y el CIE10 definido como El Código Internacional de Enfermedades, elaborado por la Organización Mundial de la Salud, que permitir el registro sistemático, análisis, interpretación, y comparación de los datos de mortalidad y

morbilidad recolectados en diferentes países o áreas, y en diferentes épocas, que son utilizados como instrumentos diagnósticos.

La planificación del tratamiento, fomenta la salud por medio del establecimiento de objetivos sobre los problemas presentes en el paciente. Se deben tomar en consideración los aspectos éticos y morales, unas de las exigencias imprescindibles para la práctica profesional es la protección y el bienestar del individuo y la confidencialidad.

El tratamiento ayuda al paciente a superar y entender su problema, mejorando las capacidades personales; es el proceso en el que se alcanzan los objetivos planificados. Existen diversos tipos de tratamiento: psicoanálisis, terapia psicodinámica, terapia de conducta, terapia cognitivo- conductual, análisis transaccional, terapia sistémica, entre otros, ésta puede realizarse con individuos, parejas, familias, grupos y comunidades; incluye la alianza terapéutica, es decir un trabajo multidisciplinario para lograr la salud del paciente.

Por último, las conclusiones y recomendaciones del proceso terapéutico son los resultados conseguidos en la intervención, a través de la percepción clínica de las diferentes herramientas aplicadas; y las sugerencias declaradas por el Psicólogo con el afán de dar continuidad al proceso de intervención, fuera de la consulta, respectivamente.

¿Cómo se desarrollan en esta propuesta los alumnos de la Licenciatura en Psicología?

En el momento de abordar el desarrollo de habilidades duras y blandas surgen algunos obstáculos. Tito y Serrano (2016) mencionan que el primero de ellos se refiere a la percepción sobre la dificultad de definir, enseñar, y evaluar estas competencias. El segundo, enfocado al desarrollo de las habilidades blandas, pues la atención que en la actualidad se está brindando a la tecnología tiende a desvalorizar un poco su importancia, en algunos casos enseñarlas es considerado como responsabilidad de alguien más, permitiendo que, en este caso, el estudiante reaccione con apatía respecto a la necesidad de contar con estas habilidades.

Por otro lado, se evidencia una falta de conexión entre el ámbito de la enseñanza y el ámbito laboral en lo que se refiere a habilidades blandas. La comunidad laboral busca empleados que cuenten con estas habilidades, mientras que los educadores no les atribuyen suficiente importancia (p, 61).

Las competencias blandas pueden entrenarse desde muy temprana edad, y algunos rasgos de la personalidad pueden modificarse en función a los roles o experiencias que las personas afrontan a lo largo de sus vidas. Singer, Guzmán & Donoso (2009) señalan que inclusive intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre *soft skills* mejoran significativamente estas habilidades, por lo que sugieren que se generen estrategias sistemáticas de mediano y largo plazo para conseguir mayores beneficios.

Además, es muy importante brindar continuamente espacios de práctica, puesto que solo la repetición de lo aprendido consigue una automatización de la conducta. Mientras que las habilidades técnicas son parte de muchos y excelentes planes de estudio, las habilidades blandas necesitan mayor énfasis en los programas universitarios para que los estudiantes aprendan la importancia de las habilidades blandas al principio de sus programas académicos antes de embarcarse en el mercado laboral (Wellington, 2005).

Los estudios realizados por el Instituto de investigación de la Universidad de Stanford y la Fundación *Carnegie Mellon* entre los CEO de Fortune 500 confirman esta idea que establece que el 75% del éxito laboral a largo plazo resultó de habilidades blandas y solo el 25% de habilidades técnicas (Sinha, 2008). Otro estudio encontró que el 80% de los logros en la carrera están determinados por habilidades blandas y solo el 20% por habilidades duras.

Modelo de implementación de habilidades en la educación superior

Ante el actual escenario educativo y considerando la realidad contextual, Vera (2016) propone un enfoque holístico para abordar la infusión de habilidades no cognitivas en estudiantes de nivel superior. Esto equivale a integrarlas en el plano de la micro implementación, tanto de manera directa como meta curricular. Desde esta perspectiva, los estudiantes pueden adquirir dichas habilidades de forma explícita (currículo formal) e implícita (currículo oculto), con énfasis en el aprendizaje activo, a través de situaciones simuladas (actividades intra aula) o reales (actividades extra aula).

En su conjunto, este enfoque permitiría a los estudiantes estructurar mejor y más sistemáticamente sus objetivos profesionales e involucrarse más activamente en la planificación de su propio aprendizaje. La idea detrás de este enfoque es crear escenarios de aprendizaje que aseguren la formación integral de los estudiantes (adquisición de habilidades duras y blandas, de manera simultánea).

Para ello, este autor propone implementar el aprendizaje experiencial de Kolb (1984) en todos los programas de estudio, pues se reconoce que este método permite responder satisfactoriamente al criterio de integración de los contenidos curriculares (aprendizaje conceptual, procedimental y actitudinal), en diversos niveles de adquisición (cognitivo, funcional, social, etc.)

En otras palabras, el aprendizaje experiencial remite al proceso de crear conocimientos mediante la transformación de la experiencia. Como se muestra en la Figura 1, este modelo de aprendizaje presenta un ciclo de cuatro fases

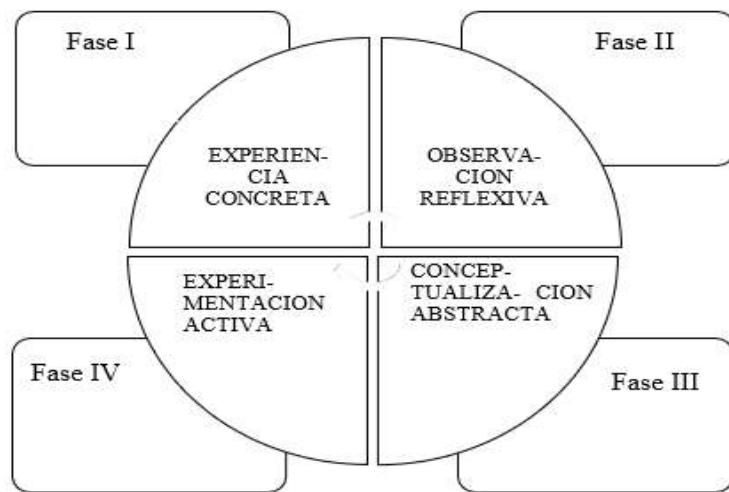


Figura 1. *Elaboración propia basada en el Modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984)*

El ciclo comienza con una experiencia que el estudiante ha tenido y le sigue una instancia para reflexionar sobre esa experiencia. Luego, podrá conceptualizar y extraer algunas conclusiones sobre lo que ha experimentado y observado para finalmente aplicar lo aprendido en otras situaciones y contextos. Aunque este modelo de aprendizaje, se presenta como un ciclo, las fases podrían ocurrir en cualquier orden, todo lo anterior se debe a que este ciclo involucra tanto componentes concretos (fases I y IV) como componentes conceptuales (fases II y III), los cuales requieren una variedad de aspectos cognitivos y no cognitivos.

En cuanto al desarrollo de habilidades cognitivas, siempre se propone que el peso curricular de los contenidos académicos se distribuya en un 30% para la parte teórica (contenidos conceptuales) y un 70% para la parte práctica (contenidos procedimentales). Las anteriores pueden adquirirse dentro del aula y en dinámicas grupales, se hace énfasis particularmente en los últimos, ya que aparte de fomentar la comunicación entre pares, la colaboración, la iniciativa personal, la interacción, la autoeficacia y la toma de decisiones grupales se podrían incluir juegos de roles, estudios de caso, simulaciones, Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y diversas actividades lúdicas y prácticas que permitan que el estudiante ponga en práctica la parte teórica de su carrera. Esta propuesta está completa, pero para enriquecerla, también se pueden implementar proyectos comunitarios (aprendizaje-servicio) para así acercar a los estudiantes a los problemas del mundo real. Toda la literatura revisada señala que estas estrategias son clave para el desarrollo de habilidades socioemocionales en la práctica, pues promueven la discusión entre los estudiantes, sin la interferencia del docente, cuyo rol ahora es de facilitador, mentor y evaluador.

DISCUSIÓN

El desarrollo de las habilidades blandas y habilidades duras de un psicólogo transmite esa necesidad de ayuda y calidez humana cumpliendo claramente con los requerimientos de los pacientes, la empatía es una de las habilidades más destacadas y consideradas indispensables por el profesional para dar la apertura de la relación terapéutica, Lazo y Véliz (2017) explican que todas estas destrezas contribuyen fundamentalmente en todo el proceso de intervención psicológica permitiendo cumplir con el plan terapéutico, evitando la deserción y alcanzando la autenticidad del tratamiento.

En este sentido, el aprendizaje experiencial promueve el concepto de aprender a través de la experiencia, lo que exige involucrarse directamente en los temas que se están estudiando. Por las habilidades cognitivas, la experiencia práctica en el aula otorga a los estudiantes oportunidades reales para enfrentarse mejor preparados a los desafíos del contexto laboral. De este modo, el conocimiento resulta de entender y transformar la experiencia.

Es importante que, a través de toda la educación básica, media superior y superior se prepare a los estudiantes en habilidades blandas para que cuando egresen, posean las herramientas que agreguen una ventaja que les permita competir en el mercado laboral, conseguir buenos empleos, obtener buenas remuneraciones, y en general mantener un elevado sentido de bienestar consigo mismo y en distintos ámbitos de su vida. Para la enseñanza de estas habilidades es necesario modificar los contenidos de la educación, brindándole tanta importancia a los conocimientos técnicos como a las competencias blandas.

Todo esto puede lograrse mediante un proceso formal, sistemático y de largo plazo, que establezca claramente el nivel deseado de estas habilidades y el alcanzado por los estudiantes, y que propicie continuamente espacios de práctica para que los alumnos incorporen *soft* y *hard skills* a su perfil a lo largo de su carrera.

La literatura revisada sugiere que lo más importante en el desarrollo de una persona no es únicamente los conocimientos que puede aprender, sino la capacidad que se tenga para desarrollar un conjunto de habilidades diversas como la persistencia, el autocontrol, la curiosidad, la conciencia, la determinación y la confianza en sí mismo. Las habilidades blandas y habilidades duras se complementan y forman una mezcla que facilita la formación integral del estudiante universitario, es decir, de una parte, adquiere formación técnica y de otra, las habilidades socioemocionales que le facilitan un buen desempeño.

Finalmente, es evidente que las competencias técnicas parecen no ser suficientes para desenvolverse correcta y exitosamente en el sector laboral, para alcanzar el nivel necesario de calidad en la nueva fuerza laboral se requiere incluir en los currículos un conjunto de habilidades blandas, que no sólo busque transformar a los estudiantes en mejores personas, sino que los prepare adecuadamente para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más complejo y cambiante.

REFERENCIAS

- De la Osa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia; Soft skills and science. *Revista Colombiana Ciencia Anim. Recia*, (14)1, 1-8.
<https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Goleman. (2018). La práctica de la inteligencia emocional. En D. Goleman, *Habilidades blandas y duras*. Barcelona: Kairós.
- Hernández. (2018). Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas? En G. Hernández. México DF: Grahan Editions.
- Jácome, L. y Rodríguez, G. (2018). Liderazgo integral en las organizaciones. *Redalyc: avances en psicología latinoamericana*, (29),1, 161-175.
<https://www.redalyc.org/pdf/799/79920065013.pdf>
- Lazo, M. V. y Véliz, K.A. (2017). Las habilidades blandas del psicólogo clínico en su intervención en la salud pública", *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-14.
<http://www.eumed.net/rev/cccsl/2017/03/psicologo-clinico-ecuador.html>
- López, L. y Lozano, C. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia latina*, (5)6, 1-10.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1129>
- Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Ecociencia*, 1-18.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144>
- Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana.
- Muñoz, C.E. y Huacón, C.M. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras.
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El Dialogo*. 1-28.<https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Soft-Skills-InDesign-Spanish- v4.pdf>
- Rodríguez, J.L., Rodríguez, R.E. y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Scielo*, (9)1, 1-28.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000100011&script=sci_arttext
<https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/viewFile/137/129>
- Tito, M.D. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA*, (1)12, 59-76.
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Akademeia*, (15)1, 53-73.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).