

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO PARTE DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL PROCESO GERENCIAL EDUCATIVO A NIVEL SUPERIOR

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS PART OF SOFT SKILLS IN THE EDUCATIONAL MANAGEMENT PROCESS AT THE HIGHER LEVEL

Génesis Verenisse Saira Santos¹

Resumen

El objetivo de este artículo es dar a conocer la importancia que tiene la inteligencia emocional como parte de las competencias blandas dentro del proceso gerencial educativo, el cual por muchos años se ha venido observando las falencias que sufren los docentes, no solo a nivel superior, sino en todos los niveles educativos. Se realizó una revisión bibliográfica en libros y revistas de Internet, lo que permitió recabar la información relevante a este objetivo. En este sentido se puede discernir que para que la labor docente surja satisfactoriamente en todo el contexto de la palabra es necesario tener una inteligencia emocional saludable y bien reforzada.

Palabras clave: Inteligencia, inteligencia emocional, competencias blandas, proceso gerencial educativo, falencias, educativo, labor docente

Abstract

The objective of this paper is to publicize the importance of emotional intelligence as part of the soft skills within the educational management process, which for many years has been observing the shortcomings suffered by teachers, not only at the higher level but at all educational levels. A bibliographic review was carried out in books and Internet journals, which allowed us to collect the relevant information for this objective. In this sense, we can discern that for the teaching work to emerge satisfactorily in the entire context of the word, it is necessary to have a healthy and well-reinforced emotional intelligence.

Keywords: Intelligence, emotional intelligence, soft skills, educational management process, shortcomings, educational, teaching work.

Introducción

La inteligencia emocional y las habilidades o competencias blandas han adquirido una gran importancia en las últimas décadas en los entornos profesionales como la administración, la educación la psicología, medicina y otras, atribuyéndoles un protagonismo esencial en las relaciones interpersonales e intrapersonales como facilitadoras de la armonía, el trabajo en equipo y la productividad, entre otros.

Coherentemente con su título, este artículo tiene la finalidad de examinar y dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional como parte de las competencias blandas en el proceso gerencial educativo en la educación superior. Consecuentemente, la metodología empleada es la revisión bibliográfica en libros, revistas y otras fuentes de Internet.

Recepción: 03 de junio de 2024 / Evaluación: 24 de agosto de 2024 / Aprobado: 29 de septiembre de 2024

¹ Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de planta en la Universidad Internacional Nueva Luz. Email: genesis.saira.d84@unibero.ac.pa. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5133-8932>

Este artículo se enfoca en la importancia de la inteligencia emocional, como parte de las inteligencias blandas dentro del proceso educativo. En primer lugar, es pertinente abordar el tema de las competencias o habilidades blandas para brindar un desarrollo lógico, dentro de nuestra perspectiva, al tema tratado.

Las competencias blandas

Es necesario señalar que cada vez se da más importancia a las inteligencias blandas en entornos administrativos, educativos y otros ámbitos profesionales por su innegable contribución a un clima organizacional armónico. Así, Alfaro (2020), considera que “Hoy en día, las inteligencias blandas se consideran parte de la inteligencia interpersonal, que es fundamental para el desarrollo del pensamiento humano, siendo una de las inteligencias que define Howard Gardner en su Teoría de la Inteligencias Múltiples” (p.16).

Pursell (2023), define las competencias blandas como competencias o aptitudes que le permiten a una persona interactuar con su entorno sin saberes técnicos previos. Estas competencias son propias de la personalidad individual que facilitan la interacción social, así como la realización de trabajos específicos.

Existe una diversidad de concepciones o definiciones de los que son las competencias o habilidades blandas, dependiendo de los enfoques de los diferentes autores, ya sean relativos al ámbito empresarial, el educativo, en enfermería, otros.

A continuación, se presentan en un cuadro algunas competencias o habilidades blandas para facilitar su lectura y comprensión.

Cuadro N° 1

Competencias blandas

Nombre	Tipo de competencia	Descripción
Adaptabilidad	Actitudinal	Flexibilidad y capacidad de cambiar para lograr el éxito.
Pensamiento crítico	Reflexiva	Permite analizar la información y prestar atención a detalles para encontrar una solución adecuada a algún problema y tomar decisiones oportunas.
Trabajo en equipo	Reflexiva	Es una competencia blanda importante, pues implica colaborar con los demás y ser capaz de transmitir fortalezas e ideas con los integrantes del equipo.
Resolución de problemas	Ejecutiva	Permite determinar la causa de un problema y la manera de solucionarlo, con rapidez y efectividad.
Ética laboral	Actitudinal	Se refiere a la coherencia entre las ideas y las acciones.
Liderazgo	Organizacional	Ser capaz de plantear ideas innovadoras y motivar a los otros para aprovechar sus habilidades; Capacidad de ver las destrezas de los demás y mejorarlas para el bien común.

Gestión del tiempo	Organizacional	Capacidad para priorizar tareas, imprimirles mayor agilidad y eficacia a las de mayor urgencia y posponer las que no son tan apremiantes.
Pensamiento creativo	Reflexiva	Se centra en la innovación y la capacidad de aportar nuevas ideas en su entorno laboral.
Pensamiento estratégico	Reflexiva	Es un conjunto de factores como el planeamiento y control, la apertura mental, reflexión y la toma de decisiones.
Comunicación	Interpersonal	Significa no solo ser un buen orador, sino tener escucha activa, contacto visual, asertividad.
Atención a los detalles	Actitudinal	Capacidad de percepción del menor elemento dentro de grandes volúmenes de datos. Permite procesar correctamente lo más importante en alguna situación.

Fuente: Pursell (2023)

Las competencias blandas en la educación superior

Así como las competencias blandas tiene su lugar en diversas profesiones como en la administración de empresas, la enfermería, también es necesaria en la educación superior, en donde adquiere una posición relevante. Actualmente, las universidades enfrentan muchos desafíos, entre ellos el de la formación de profesionales competentes en su área laboral, a la vez que motivados intrínsecamente y con un gran compromiso con el trabajo cotidiano y el clima institucional armónico y positivo.

Esto es así porque las empresas, además de valorar la formación técnica y las competencias profesionales inherentes a cada área de trabajo, valoran mucho una serie de competencias o habilidades blandas. Según Pearson/Higher Education (2022), las competencias blandas más importantes para las empresas son:

- **Proactividad:** Consiste en una actitud de iniciativa y optimismo. Es enfocarse más en las soluciones posibles a los problemas que en buscar culpables o excusas; no se les tiene que decir que hacer para que el colaborador se ponga a trabajar.
- **Comunicación asertiva:** Es una de las habilidades más valoradas. Implica la capacidad de persuasión, evitar los malos entendidos, la agilización de procesos y tareas, disminuir la curva de aprendizaje de los colaboradores, y la adecuada expresión de las ideas.
- **Trabajo en equipo:** Las personas que saben trabajar en equipo no buscan el propio reconocimiento ni ponen obstáculos a la sinergia laboral, en cambio, tratan de que su participación en la actividad laboral mejore y facilite las actividades del resto del equipo de trabajo.
- **Pensamiento crítico:** Consiste en la capacidad enfocarse en una situación desde varios puntos de vista y encontrar las soluciones más adecuadas, sin sesgos cognitivos y con mucha objetividad.
- **Responsabilidad y compromiso.** Si hay un compromiso con el trabajo se generan la responsabilidad social, la proactividad, la creatividad y la resiliencia.

- **Tolerancia a la frustración y resiliencia:** La capacidad de tolerar la frustración y la resiliencia deben estar acompañadas de la creatividad y la responsabilidad para lograr la necesaria claridad mental para desarrollar sistemas, métodos y encontrar soluciones.
- **Autorregulación emocional:** Implica la capacidad de controlar las emociones negativas, sin reprimirlas, gestionándolas adecuadamente a través de la empatía, asertividad y respeto.

La inteligencia emocional

Una buena gestión no se relaciona solo con las capacidades intelectuales, pero es sin duda el mejor indicador de la inteligencia. El término inteligencia emocional, formulado por Daniel Coleman y que engloba tanto la inteligencia intrapersonal, como interpersonal de Howard Gardner, ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas especialmente en el ámbito gerencial y educativo.

Coleman, Markman y McKee (2024), señalan que la inteligencia emocional “es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones y gestionar tus propias emociones y las de otros” (p. 4).

En este sentido, Bello (2023), afirma que “Goleman sostiene que las competencias emocionales se dividen en dos categorías: intrapersonales e interpersonales. Las primeras se refieren a la relación que establecemos con nosotros mismos y la segunda a las relaciones que tenemos con los demás”

La inteligencia emocional es aquella capacidad que permite controlar las emociones y expresarlas de forma asertiva. Podría decirse que son aquellas competencias que facilitan la adaptación a los cambios y diferentes escenarios educativos y laborales, entre otros.

Por otro lado, Glover (2017), afirma que, la inteligencia emocional “está constituida por un conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar nuestras propias emociones, entender las de nuestros semejantes y utilizar esta información para que nos ayude a comportarnos de manera correcta y alineada con nuestros objetivos” (p. s/n).

Para Regader (2015), “La Inteligencia Emocional es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de los estados emocionales de los demás” (p.s/n). En este sentido, la inteligencia emocional tiene un papel esencial en la forma de socialización y de cómo adaptarse al entorno social.

Reseña histórica de la inteligencia emocional

Actualmente, el término “Inteligencia emocional” es de uso común en diferentes ámbitos profesionales, sin embargo, es importante tener una idea de su origen y evolución hasta el día de hoy. Con ese propósito, se ha elaborado el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

Evolución histórica del término inteligencias múltiples.

Autor	Fecha	Término	Definición
Edward Thorndike	1920	Inteligencia Social	Habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres (...) y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Howard Gardner	1983	Las inteligencias múltiples	las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo.
Peter Salovey y John Mayer	1990	Inteligencia Emocional	La capacidad de razonar acerca de las emociones, y las emociones para mejorar el pensamiento, lo que incluye la capacidad para percibir con precisión las emociones, para acceder y generar emociones con el fin de ayudar a pensar, de entender las emociones y el conocimiento emocional y para regular reflexivamente las emociones con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual)
Daniel Coleman	1990	Inteligencia emocional	Es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones y gestionar tus propias emociones y las de otros.

Fuente: Bolaños, Gómez y Escobar, 2013.

Como se ha podido observar, el término y definición de la inteligencia emocional ha ido evolucionando a través del tiempo, lo mismo que sus aplicaciones en diferentes entornos ya sean empresariales, gerenciales, educativos, enfermería, otros.

Modelos de la inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional ha sufrido cambios en su evolución, con nuevas aportaciones de los autores originales y de otros, por lo cual se han desarrollado diferentes modelos. Así, se presentan los siguientes modelos y sus características más relevantes.

Cuadro N° 3

Modelos de inteligencia emocional

Autor	Fecha	Nombre del modelo	Descripción
Coleman Bar On (principales autores)	1995 1997	Modelos mixtos	Incluyen rasgos de la personalidad, control del impulso, motivación, tolerancia a la frustración, manejo del estrés, la ansiedad y la persistencia.
Coleman	1995	Modelo de Coleman	El Cociente Emocional no se opone al Cociente Intelectual,

			sino que se complementan. Sus componentes son: Autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y a habilidades sociales.
Bar On	1997	Modelo de Bar On	Componentes: interpersonal, intrapersonal, estado de ánimo en general, adaptabilidad, manejo del estrés, Usa la frase “inteligencia emocional y social”.
Salovey y Mayer	1990	Modelo de habilidades	Basan el constructor de I. E. en habilidades para el procesamiento de información emocional, factores de personalidad, habilidades cognitivas: percibir, evaluar, expresar, manejar, manejo y autorregulación de las emociones con base en las normas sociales y los valores éticos.
Salovey y Mayer	1990,1997 y 2000	Nuevas aportaciones a su modelo	Se ha reformulado sucesivamente, es uno de los modelos más utilizados. Habilidades: percepción emocional, facilitación emocional del pensamiento, comprensión emocional, regulación reflexiva de las emociones.

Fuente; Rojas (2019, p.p.59-62)

Características de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional tiene diversas características que es necesario conocer. Prieto (2024) menciona las siguientes características de la inteligencia emocional y que involucran diferentes habilidades:

- **Conciencia emocional de sí mismo.** Se refiere a la autoconciencia y la capacidad de comprender las propias emociones.
- **Manejo de las emociones y autocontrol.** Refiere a la habilidad del control de los impulsos y las emociones, lo que facilita el pensar antes de actuar.
- **Motivación.** Se puede ver como la capacidad de canalizar y orientar las emociones hacia acciones positivas, la productividad y eficiencia.

- **Empatía.** Capacidad de reconocer, percibir y entender las emociones, necesidades y sentimientos ajenos.
- **Habilidades sociales y relaciones interpersonales.** Capacidad de gestionar las propias emociones en las interacciones con otras personas, en la construcción y mantenimiento de relaciones y ser capaz de solucionar conflictos.

Elementos de la inteligencia emocional

Según Cáceres (s/f), la inteligencia emocional consta de cuatro elementos o componentes como se detalla a continuación:

Autoconsciencia. Entender los sentimientos y el porqué. Estar consciente de la influencia del propio desempeño en la toma de decisiones y en la profesión. El líder emocionalmente inteligente tiene confianza en su intuición para la toma de decisiones.

Autocontrol. Consiste en la autogestión y la automotivación de acuerdo a las metas establecidas, la superación de obstáculos y el manejo del estrés. El saber manejar las emociones es lo primero que debe hacer un líder.

Conciencia social y empatía. Es la habilidad para manejar las relaciones interpersonales, conocer cómo piensan los demás, intuir sus sentimientos y demostrar interés por ellos y sus problemas. Hay tres tipos de empatía:

- **La empatía cognitiva.** Es ponerse en el lugar del otro para conocer cómo piensa y poder establecer una comunicación efectiva.
- **La empatía emocional.** Es una conexión instantánea: ‘sé cómo te sientes porque yo también lo siento’. Esto proporciona una base para amoldar el mensaje y lograr dirigir positivamente la conversación.
- **La preocupación empática.** Es la empatía a su más alto nivel. Utiliza la misma parte del cerebro para el amor filial de un padre o una madre para con su hijo. No se queda en la preocupación por lo que piense y sienta el otro, sino buscar como mejorarlo. Ese es el tipo de líder que prefieren las personas para trabajar.

Habilidades sociales. Un líder debe conectarse con las personas y con su gente, y combinando la empatía con el autocontrol para poder comportarse adecuadamente, cómo presentarse, negociar, comunicarse e influir en los demás.

Proceso gerencial educativo a nivel superior

Se puede decir que la educación superior es el principal factor de desarrollo para el país, ya que se espera que ella de respuesta a los principales problemas de la sociedad. De allí que la gerencia educativa se enfrente el desafío de brindar respuestas y alternativas de solución a las demandas de la sociedad.

Es por eso que Jalil, Pisco, y Zambrano (2019), plantean que: “Es imprescindible que el gerente universitario atienda sus funciones y distribuya responsabilidades para hacer posible los objetivos que persigue, apoyado en el liderazgo de grupo” (p. 13).

Los autores implican que al ocupar posiciones que requieran de liderazgo, la eficacia de su gestión gerencial debe ser efectiva en todas las áreas de su ámbito de acción. Además de tener la capacidad de realizar todas las funciones propias de su cargo, el gerente educativo debe propiciar el desarrollo de las competencias emocionales asertivas en los docentes, fomentando así, una mejor actitud hacia el trabajo.

Respecto de la gerencia educativa, Castillo, Páez y Orozco (2017, P. 10), indican que la gerencia educativa es el elemento de mayor influencia en el desarrollo del centro educativo; en

el logro de los objetivos y políticas establecidas y que son decisivo para el éxito de la institución al involucrar los variados componentes de gestión.

En relación con el proceso gerencial, es pertinente tocar el tema de las prácticas gerenciales, las cuales son consideradas como parte de un proceso, así, según Pettigrew, (1997, p. 338), como se citó en Lopera, Villada y Monsalve (2015, p.23), indican que la naturaleza de las prácticas gerenciales como proceso demanda que estas sean analizadas holísticamente.

Las prácticas gerenciales incluyen diferentes aspectos básicos de la gestión administrativa, tales como:

Planear. La planificación consiste en que, de acuerdo con los datos de la organización, se elabore un plan de acción, que puede ser a corto, mediano y a largo plazo.

Organizar. Implica diseñar una estructura de recursos materiales y humanos para alcanzar las metas y objetivos planteados en la planificación.

Dirigir. Se trata de lograr que el personal logre un mayor rendimiento, por lo que se necesita motivar y estimular a los equipos, asegurando una cohesión de todos los empleados en la acción a desarrollar.

Coordinar. A pesar de la motivación del personal; si se quiere que todo funcione, hay que mantener la unidad para desarrollar las actividades para que sean coherentes con los objetivos planeados.

Controlar. Las funciones incluyen la supervisión para saber que se están desarrollando las fases para lograr las metas propuestas y hacer las correcciones necesarias en caso de desvíos en el proceso.

Es en este aspecto en que la inteligencia emocional cumple una función destacada para agilizar los procesos logrando una mayor armonía entre los integrantes de los equipos de trabajo, desarrollando una sinergia óptima entre los participantes de las diversas tareas a desarrollar.

Importancia de la inteligencia emocional en el proceso gerencial educativo a nivel de educación superior

La profesión de enseñar tiene un gran valor social; hasta puede decirse que ninguna otra carrera ofrece al profesionista mayor oportunidad para beneficiar a otro ser humano que la docencia, ya que facilita a través de su gestión una formación académica, social, afectiva, física y psicológica. En ese orden de ideas, el rol del docente a nivel superior dentro de la sociedad toma mayor relevancia y se le exige estar preparado para brindar las herramientas necesarias en cuanto a la innovación y al cambio impuesto en el campo educativo.

Las emociones han acompañado al ser humano desde sus inicios, sirviendo como un mecanismo de adaptación, de convivencia social y de impulso de supervivencia. Estas han sido y pueden ser expresadas en forma violenta, de manera pacífica y como expresión de sentimientos. Las emociones pueden ser un aliciente para el rechazo o la aceptación de nuevas situaciones.

Es en este contexto que se puede hablar de la inteligencia emocional como parte importante del proceso gerencial educativo, ya que la formación de los futuros profesionales no solo debe incluir la adquisición de conocimientos científicos y técnicos, sino que debe incluir un factor que se hace cada vez más indispensable en la preparación del profesional de cara a su ingreso al mercado de trabajo y esta es la inteligencia emocional como parte de las competencias blandas, tan valoradas para los departamentos de recursos humanos de las empresas y que constituyen un elemento decisivo al momento de una entrevista para solicitar empleo.

Es por ello que al hablar de inteligencia emocional es preciso abordar las emociones y su importancia dentro del proceso educativo, en este sentido Costa, Palma y Salgado (2021),

citando a (Casassus, 2007, p. 239), se refieren a la importancia de la inteligencia emocional en el aula de la siguiente manera: “En el ámbito de las emociones relacionadas con el aprendizaje, fue posible establecer que las emociones son la base del aprendizaje, e incluso afirmar que no hay aprendizaje fuera del espacio emocional” (s/n).

Se puede decir entonces, como lo plantean los autores mencionados, que las emociones pueden tanto propiciar como afectar negativamente el aprendizaje, dependiendo del entorno o contexto emocional creado por el docente, que, si es positiva y armónica, incentiva la participación activa de los estudiantes al producir un tono emocional positiva que genere una predisposición para aprender.

Alegría y Sánchez (2020), buscan demostrar en su investigación por qué la inteligencia emocional es esencial para que profesores y alumnos puedan relacionarse en forma positiva sin que se presentes situaciones que afecten alguna de las partes cuando se den situaciones empáticas.

Adicionalmente, esto permitirá que el grupo docente encuentre estrategias para que los estudiantes sean beneficiados según su capacidad de manejo de las emociones. Estos beneficios pueden incluir la modificación de los métodos utilizados para mejorar el desempeño académico. El desarrollo de un buen control emocional contribuye a incrementar el desarrollo personal y habilidades educativas positivas y eficaces.

Conclusiones

Finalizada la elaboración del artículo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Las competencias blandas han adquirido una gran importancia en diferentes instancias profesionales especialmente por sus características favorables al desempeño laboral de los integrantes de los equipos de trabajo.
- La inteligencia emocional, a partir de sus inicios ha sido un concepto que ha tenido gran relevancia en los diferentes ámbitos profesionales, debido a sus características, modelos y aplicaciones en ambientes laborales, especialmente en la educación por su aporte en las relaciones intrapersonales e interpersonales que facilitan la disposición para el aprendizaje y el trabajo en equipo.
- El proceso gerencial en la educación superior incluye las funciones comunes de la administración que, según autores, involucran aspectos emocionales y promueven la sinergia entre los miembros de los equipos de trabajo.
- La inteligencia emocional, como parte de las competencias blandas, es un factor importante en el proceso gerencial educativo a nivel de educación superior debido a que facilitan el desarrollo de las funciones administrativas de la gerencia y propician la convivencia armónica y la productividad en el trabajo.

Referencias bibliográficas

- Alegría A., M., y Sánchez Z., D. M. (2020). *Importancia de la inteligencia emocional y su impacto en la vida de los estudiantes de la educación superior*. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 7(14), 20-25. Disponible en : <https://doi.org/10.29057/estr.v7i14.5671>
- Alfaro L., R. (2020). *Pensamiento crítico, razonamiento clínico y juicio clínico en enfermería. Un enfoque práctico*. España: ELSEVIER. Disponible en: https://www.google.com.pa/books/edition/Pensamiento_Cr%C3%ADtico_Razonamient_o_CI%C3%ADni/GdMREAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=las+inteligencias+blandas&pg=PA16&printsec=frontcover

- Bello, E. (2023). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla*. IEBS. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>
- Bolaños M., A. R., Bolaños M., E. R., Gómez B., D. F. y Escobar N., A. A. (2013). *Origen del concepto "Inteligencia Emocional"* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Disponible en: <https://comunicacionorganizacional2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/grupo-1-inteligencia-emocional.pdf>
- Castillo J., S., Páez C., M. A., Orozco G., N. C. (2017). *La gerencia educativa para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*. Colombia: Universidad Católica de Manizales. Disponible en: <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/1923/1/Stefanny%20Castillo%20Jaramillo.pdf>
- Coleman, D, Markman, A. y McKee, A. (2024). *Inteligencia emocional*. 3 ed. España: Editorial Reverté, S.A.
- Costa R., C., Palma L., X. y Salgado F., C. (2021). *Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula*. Chile: Universidad Mayor. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052021000100219&script=sci_arttext&tlng=pt
- Glover, M. (2017). *Inteligencia emocional*, España: Redbook Ediciones s.l. Disponible en: https://www.google.com.pa/books/edition/Inteligencia_emocional/fhR5DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=inteligencia+emocional&printsec=frontcover
- Jalil P., J. E.; Pisco S., V. S.; Zambrano S., J. M. (2019). *Competencias instrumentales del gerente en sistemas de Educación Superior*. Ecuador: Universidad Técnica de Manabí, Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/362/3621539023/3621539023.pdf>
- Lopera M., D.M., Villada R., L. E., y Mosalve R., C. A. (2015). *Prácticas gerenciales en la educación superior*. Colombia: Universidad EAFIT. Disponible en: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bf48f649-c632-4122-a38c-0bd1375f9dc8/content>
- Pearson/Education (2022). *Habilidades blandas en educación superior es estrategia competitiva*. Disponible en: <https://blog.pearsonlatam.com/educacion-del-futuro/habilidades-blandas-en-educacion-superior-es-estrategia-competitiva>
- Prieto, E. (2024). *¿Por qué es importante la inteligencia emocional?* Southern New Hampshire University. <https://es.snhu.edu/noticias/por-que-es-importante-la-inteligencia-emocional>
- Pursell, S. (2023). *Habilidades blandas o soft skills: qué son, tipos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-habilidades-blandas>
- Regader, B. (2015). *¿Qué es la inteligencia emocional?* Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-emocional>
- Rojas P., P. (2019). *Inteligencia y gestión emocional del profesorado en la escuela*. España: Wancelmen Editorial. Disponible en: https://www.google.com.pa/books/edition/Inteligencia_y_Gesti%C3%B3n_emocional_d_el_pr/5HOSDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=la+inteligencia+emocional+en+la+gerencia+educativa+de+nivel+superior&printsec=frontcover