



Reflexión de actualidad

Importancia de las habilidades blandas en la formación profesional en psicología

The importance of soft skills in professional training in psychology

<https://doi.org/10.62364/rtpqcc25>

Jesús Guillermo Flores Mejía*, Belén Velázquez Gatica* y Rosa Elena Gallegos Antúnez*
Universidad Autónoma de Guerrero*

Citación

Flores-Mejía, J. G., Velázquez-Gatica, B., Gallegos-Antúnez, R. E. (2026). Importancia de habilidades blandas en la formación profesional en psicología. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/10.62364/rtpqcc25>

Artículo enviado: 15-05-2026, aceptado: 05-08-2026, publicado: 14-08-2026

Resumen

El presente documento tiene como objetivo disertar sobre la importancia de las habilidades blandas en la formación profesional en psicología, argumentando que no constituyen un complemento opcional, sino un eje estructural para el ejercicio eficaz, ético y socialmente responsable de la disciplina. Se abordan las diferencias entre habilidades blandas y duras en la formación profesional, se analiza la evidencia teórica y empírica de su papel en el desempeño de la psicología, la relación con la responsabilidad ética y los retos en enseñanza-aprendizaje. Finalmente, se enumeran desafíos como brecha teoría-práctica, débil formación investigativa y falta de contextualización sociocultural.

Palabras clave | habilidades blandas, formación profesional, psicología.

Abstract

The purpose of this paper is to discuss the importance of soft skills in professional training in psychology, arguing that they are not merely an optional addition but a structural pillar for the effective, ethical and socially responsible practice of discipline. It addresses the differences between soft and hard skills in professional training, analyzes the theoretical and empirical evidence regarding their role in psychological practice, their relationship with ethical responsibility, and the challenges of teaching and learning these skills. Finally, it identifies lists challenges such as the theory-practice gap, weak research training and a lack of sociocultural contextualization.

Keywords | soft skills, vocational training, psychology.

Correspondencia:

Jesús Guillermo Flores Mejía. Correo: guillermoflores@uagro.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-7446>

* Av. Adolfo Ruiz Cortínez 152, Alianza popular, 39630. Acapulco de Juárez, Gro.

Las habilidades blandas también llamadas *soft skills* son un conjunto de capacidades personales, sociales y comunicativas que permiten a los individuos relacionarse de manera efectiva con los demás y desenvolverse en distintos entornos de manera idónea; estas habilidades forman un marco esencial para abordar las complejidades en distintas actividades de la vida cotidiana y profesional, las cuales son fundamentales para el desarrollo de habilidades de orden superior como las cognitivas, las sociales y la gestión de las emociones (De La Ossa, 2022; Farías & Méndez, 2023; Rodríguez et al., 2021).

Sin embargo, en algunas actividades profesionales, es mayor la necesidad de contar con dichas habilidades para un mejor desempeño, sobre todo en las profesiones en las que su quehacer se vincula directamente con relaciones interpersonales o intrapersonales, tal es el caso de la psicología. Por tal motivo, en la práctica, las habilidades blandas no deben verse como un complemento, sino como habilidades sustanciales para un adecuado ejercicio profesional que incluya la escucha activa, la empatía, la gestión emocional, la comunicación clara y eficiente, la capacidad reflexiva, el pensamiento crítico y autocrítico, la tolerancia a la incertidumbre y la capacidad ética (Hermoza et al., 2025). Es claro que existe una lista más amplia de estas habilidades blandas que de manera directa o indirecta juegan un papel importante en el ejercicio de la psicología como: el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptación al cambio, la toma de decisiones y muchas más, las cuales son habilidades genéricas en cualquier disciplina.

No obstante, de la importancia de las habilidades blandas, históricamente la formación profesional en psicología ha estado centrada en la adquisición de conocimientos teóricos y metodológicos, habilidades técnicas y modelos explicativos del comportamiento, lo cual permite el diagnóstico, la evaluación y la intervención psicológica. Sin embargo, en las últimas décadas ha quedado al descubierto a través de la creciente literatura académica y profesional, que el quehacer efectivo del psicólogo o psicóloga no depende únicamente de lo que sabe, sino de cómo se comunica, se relaciona y se autorregula en contextos reales de su práctica profesional (American Psychological Association [APA], 2023; World Health Organization. Regional Office for Europe [WHO Europe], 2017).

Por lo tanto, no está en discusión la importancia de las habilidades blandas o competencias transversales en la calidad del quehacer profesional, ahora el debate se centra en la formación universitaria en psicología, en cómo las universidades están concibiendo, diseñando, planeando e implementando los programas, planes de estudios, perfiles de egreso y cómo se está incluyendo el desarrollo de estas habilidades de forma implícita y explícita en las actividades, los objetivos y la evidencia de aprendizaje (OECD, 2024; Santillán et al., 2025).

Es importante reconocer que en los últimos años la enseñanza sigue teniendo un paradigma tradicional, lo que ha ocasionado que dichas habilidades sean relegadas al currículo oculto y por ende al plano informal del aprendizaje, esto a pesar de que son determinantes para el éxito académico y profesional como lo han demostrado diversas investigaciones (Macas-Padilla & Romero-Amores, 2025). Rara vez se enseñan de manera explícita, por lo que, se terminan desarrollando a través de las experiencias personales y académicas (Choquehuanca, 2025). Esto ocasiona que a menudo no formen parte del currículo formal de las instituciones (Matus & Gutiérrez, 2015).

Adicionalmente, la vida cotidiana actual está mediada cada vez más por tecnología en sus diferentes esferas económica, laboral, cultural y educativa, lo que no implica que las relaciones interpersonales desaparezcan sino más bien se reconfiguran, es decir, se expresan de otra forma a través de mensajes de audio y texto, videollamadas, foros y correos, pero siguen siendo interacciones humanas, lo que incrementa la relevancia del desarrollo de habilidades blandas, puesto que la mediación digital exige un mayor nivel de comunicación, autorregulación emocional, empatía y pensamiento crítico, ya que la ausencia de interacción personal directa aumenta la posibilidad de una deficiente intención humana, por lo que hace de las habilidades blandas un factor clave para las relaciones en cualquier escenario (Choquehuanca, 2025).

Con base a lo anterior, el presente documento tiene como objetivo disertar en torno a la importancia de las habilidades blandas en la formación profesional en psicología, argumentando que no constituye un complemento opcional, sino un eje estructural para el ejercicio eficaz, ético y socialmente

responsable de la disciplina, que permitirá en los profesionales responsables de la formación profesional como directivos, docentes y responsables del diseño curricular, considerar la posibilidad de incluir de manera explícita en los planes y programas de estudio el desarrollo de dichas habilidades de forma transversal en las actividades de aprendizaje.

Desarrollo

¿Por qué importan las habilidades blandas en Psicología?

El concepto de habilidades blandas se refiere a un conjunto de capacidades no técnicas que permiten a las personas interactuar de manera efectiva con otros y con ellas mismas en diferentes escenarios. A diferencia de las habilidades duras (*hard skills*), como el diagnóstico y la evaluación en psicología, que incluye el uso de manuales de diagnóstico, manejo de pruebas psicológicas, entrevistas estructurales, intervención basada en modelos teóricos, aplicación de métodos de investigación, neuropsicología y psicofarmacología básica, entre otras; las habilidades blandas son transferibles, contextuales y profundamente relacionales (Alonzo & Remírez, 2024).

En esta disciplina la distinción entre ambas habilidades es específicamente importante, debido a que el objeto de estudio o de intervención en psicología, radica en el comportamiento humano de manera conjunta en sus diferentes componentes, generalmente en situaciones de conflicto, riesgo, cambio o vulnerabilidad. Por ello, la relación profesional con el usuario, paciente o cliente es en sí misma una herramienta de intervención (Rogers, 1957). La evidencia científica muestra que variables como la empatía, la alianza terapéutica y la comunicación efectiva guardan una proporción significativa con el éxito o fracaso de las intervenciones psicológicas, incluso independientemente del modelo teórico utilizado (Norcross & Wampold, 2019).

Así, formar psicólogos o psicólogas con sólo conocimientos teóricos – metodológicos *sólidos*, pero con deficiencias en habilidades blandas, representa un posible riesgo tanto para la eficacia en la práctica como para la ética del ejercicio profesional.

Evidencia empírica de las habilidades blandas en el desempeño en psicología

Diferentes estudios demuestran que las habilidades blandas predicen resultados académicos (en lectura y en matemáticas) [Málaga et al., 2025], empleabilidad y desempeño laboral en profesiones de ayuda, incluida la Psicología. (OECD, 2024). En el ámbito clínico, la empatía y la capacidad de escucha activa se relacionan con mayor adherencia al tratamiento y mejores resultados terapéuticos (Elliott et al., 2018). En contextos educativos y organizacionales las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la negociación y la comunicación asertiva son consideradas esenciales para el psicólogo como agente de cambio, consultor o líder institucional (APA, 2023).

En América Latina, las investigaciones sobre la formación universitaria indican que los estudiantes reciben una preparación desigual en el desarrollo de las competencias profesionales, puesto que regularmente los programas educativos están más enfocados en el desarrollo de habilidades duras, mientras que el desarrollo de habilidades blandas depende más de la experiencia personal o de prácticas informales que del diseño curricular explícito (Macas-Padilla & Romero-Amores, 2025). Lo anterior pone al descubierto la brecha formativa que no puede subestimarse, ni dejarse de lado. Sin embargo, el desarrollo de habilidades blandas sí está presente en la formación profesional a través de habilidades de intervención de manera intencional, las cuales son requeridas como una capacidad técnica en el trabajo con los demás.

Habilidades blandas, responsabilidad profesional y ética

Un aspecto sensiblemente crítico y con frecuencia ignorado tiene que ver con la relación entre habilidades blandas y la ética profesional. La ética en Psicología no se debe reducir al conocimiento de códigos deontológicos, los cuales hacen referencia a los deberes y principios que deben regir la conducta humana, especialmente en el ejercicio de una profesión, estableciendo normas sobre el "debe ser" y cómo actuar correctamente, sino también debe implicar la capacidad real de tomar decisiones responsables y

con idoneidad en situaciones ambiguas, del manejo del poder inherente a la relación profesional, pero sobre todo el reconocimiento de los propios límites cognitivos y emocionales (APA, 2017).

No se pretende exigir un profesional súper dotado, pero sí un usuario de sus propias competencias profesionales con respecto a la autoconciencia, la autorregulación emocional y el pensamiento reflexivo respecto de sus habilidades blandas, que son importantes para prevenir errores en la práctica psicológica y el *burnout* profesional. Las investigaciones demuestran que los psicólogos con mayores habilidades blandas tienen menor desgaste laboral y mayor bienestar profesional, lo que repercute directamente en la calidad de la atención ofrecida (Rupert & Morgan, 2005). Por lo tanto, desarrollar capacidades en habilidades blandas de manera explícita no es un asunto de suntuosidad educativa, sino una exigencia ética.

En cuestión de la ética, las habilidades blandas más relacionadas son las que forman el carácter profesional y su compromiso con la integridad y el bienestar social, como la empatía, que permite comprender las realidades humanas detrás del objeto de estudio, esto promueve investigaciones significativas y socialmente responsables; la gestión emocional, esta exige que el profesional tenga la capacidad de repensar sus decisiones, actuando con integridad en entornos laborales y educativos o cualquier otro (Chetilan, 2024; Macias & León, 2024).

Habilidades blandas en el quehacer de la investigación

Las habilidades blandas que se relacionan con la investigación son aquellas que forman parte de los componentes estructurales del propio proceso de investigación, como el pensamiento crítico, que es fundamental para indagar y valorar los datos, ya que permite analizar los problemas contextualizados, evaluar la calidad metodológica y comprender los resultados (Febre et al., 2024; Vega & Vargas, 2024); la capacidad reflexiva, en la investigación para conectar la práctica con la teoría, se requiere de una observación reflexiva (Macias & León, 2024); y por último la tolerancia a la frustración, esta habilidad en el proceso científico, es requerida, ya que, el proceso de investigación está lleno de desafíos e imprevistos (Vega & Vargas, 2024).

Por lo tanto, habilidades como la comunicación asertiva y la escucha activa se relaciona en ambos casos, en la investigación y en la ética; la primera, sirve para la redacción de informes de investigación claros, la difusión de los hallazgos en conferencias (Vega & Vargas, 2024), además, es la base para establecer relaciones de confianza con los colegas y participantes, esto garantiza un consentimiento informado e integridad académica; mientras la segunda, es necesaria para el trabajo colaborativo al igual que para la recolección cualitativa de datos (Febre et al., 2024), a su vez, también se relaciona con una convivencia armónica y equitativa, al respetar las perspectivas de otros (Choquehuanca, 2025).

Retos en la enseñanza - aprendizaje

A pesar de considerar como una práctica normal el enseñar y el aprender, en realidad no lo es, implica desafíos aún mayores en la formación profesional en psicología, más allá de la resistencia a mejorar el quehacer docente, también se implica la responsabilidad del estudiante con sus aprendizajes y la escasa visibilidad y el compromiso real de directivos y autoridades educativas. Algunos de estos desafíos que guardan relación directa con las habilidades blandas, el desempeño profesional y la responsabilidad ética y profesional, son los siguientes:

1. Brecha entre la teoría y la práctica. Predominan las estrategias de enseñanza - aprendizaje pasivas basadas en la memorización, organización de la información, comprensión de las teorías, autores y modelos, escasean espacios reales de observación, intervención supervisada y análisis de casos contextualizados, vinculados con problemas reales. El estudiante aprende qué dice la teoría, pero no cuándo, cómo y con quién aplicar (Gavilanes et al., 2025)

2. Débil formación en investigación. Otro punto relevante, es la enseñanza de la metodología de la investigación científica, la cual muchas veces responde más como requisito de créditos o titulación y no como herramienta para comprender la realidad inmediata a través de la investigación, es decir, existe poca vinculación entre la investigación y la práctica profesional. Es indispensable que los estudiantes de psicología desarrollen habilidades de investigación científica, esto con el propósito de profundizar en la

disciplina, sin embargo, la investigación por sí misma enseña que el conocimiento disciplinar no es un conjunto de premisas acabadas, sino un proceso riguroso en la construcción continua del conocimiento. Los estudiantes aprenden a valorar las teorías no sólo por sus aportes, sino también aprenden sobre cómo se generan y descubren nichos y necesidades de investigación que resuelvan problemas de la disciplina, lo que implica que hacer investigación requiere de muchas habilidades blandas (Flores et al., 2025).

3. Evaluación centrada en el saber, no en el hacer. En este apartado se debe reconocer que no es un asunto exclusivo en la formación profesional en psicología, es más bien un elemento común en la educación en general, pues en la evaluación de los aprendizajes predominan las evaluaciones para evidenciar conocimiento declarativo, recordar, comprender, explicar y analizar, mientras que existe poca evaluación de competencias o desempeño profesional real, como aplicar, diseñar, evaluar y crear, o más aún, casi no hay evaluación que demuestren el desarrollo de habilidades blandas o de responsabilidad ética, de las cuales ya se ha expuesto su importancia en este documento (Monja & Maldonado, 2025).

4. Falta de contextualización sociocultural. Especialmente relevante en contextos sociales heterogéneos, donde existe diversidad social, cultural y étnica. En este escenario puede existir muy escasa o nula psicología situada en lo comunitario y lo intercultural, limitada reflexión sobre la desigualdad, la violencia estructural y la diversidad cultural, donde dichos fenómenos tratan de explicarse a través de teorías importadas sin análisis crítico, riesgo serio que se interpreten fenómenos psicológicos desde modelos externos ajenos a otra realidad.

Sin lugar a duda existen varios retos en la formación profesional en psicología relacionados con la propia disciplina, por ejemplo, la multiplicidad paradigmática o el desafío de la intención social a partir de una perspectiva individualista, además algunos otros retos están por venir a partir de los nuevos comportamientos a la luz de las nuevas tecnologías.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha puesto en evidencia que la formación profesional en Psicología no puede limitarse sólo al dominio de habilidades duras, por lo que las habilidades blandas al ser esenciales para el ejercicio profesional deben ser enseñadas, entrenadas y evaluadas de forma transversal e intencional y de manera explícita adicionarlas en cada unidad de aprendizaje desde el diseño curricular.

La evidencia teórica y empírica revisada permite afirmar que las habilidades blandas son un elemento central e indispensable en la formación profesional en Psicología. Está lejos de ser un complemento secundario, puesto que estas habilidades influyen directamente en la eficacia de las intervenciones, la calidad de la relación profesional, el cumplimiento ético y el bienestar del propio psicólogo.

Tanto en México como en Latinoamérica existen numerosos programas que están orientados al desarrollo de las habilidades blandas con énfasis en psicólogos o profesiones afines, en formatos de cursos, talleres y certificaciones, sobre inteligencia emocional y habilidades socioemocionales que buscan desarrollar la capacidad para gestionar las emociones, los conflictos y las habilidades socioemocionales con fundamentos científicos, impartidos por instituciones públicas y privadas que pretenden ampliar las habilidades profesionales en Psicología más allá del currículo formal (Instituto Internacional de Desarrollo Humano y Capacitaciones, 2026). Algunos ejemplos son el Cursos de Capacitación en Habilidades Blandas para Potenciar la Competitividad (Pontificia Universidad Católica del Perú), Curso de Habilidades Blandas en México (NobleProg), entre otros. Sin embargo, valdría la pena integrar la formación externa de este tipo como parte del currículo formal.

Una formación que priorice exclusivamente el dominio técnico corre el riesgo de producir profesionales competentes en lo conceptual, pero limitados en su capacidad de responder a la complejidad humana que caracteriza a la práctica psicológica idónea. En cambio, integrar de manera explícita las habilidades blandas en el currículo universitario contribuye a formar en un futuro próximo a psicólogas y psicólogos reflexivos, adaptables y éticos. El desafío para las instituciones de educación superior no es decidir si se deben enseñar habilidades blandas, sino en cómo hacerlo de manera sistemática, evaluable y

basada en evidencia, reconociendo que, en la Psicología, tanto la persona como el profesional es también parte fundamental de la herramienta de trabajo.

Referencias

- Alonzo, L. X., & Remírez, D. M. (2024). Estrategia lúdica para el desarrollo de habilidades blandas de estudiantes de quinto año básico de la Unidad Educativa Tabuga Jama 2023-2024. *Ciencia y deporte*, 9(1), e238. <https://doi.org/10.34982/2223.1773.2024.V9.No1.011>
- American Psychological Association. (1 de julio de 2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/ethics/code>
- American Psychological Association. (2023). *Apa guidelines for the undergraduate psychology major*. <https://www.apa.org/about/policy/undergraduate-psychology-major.pdf>
- Chetilan, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), e794. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Choquehuanca, R. (2025). Habilidades blandas: base para el desempeño docente: una revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 2160–2172. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1042>
- De La Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal. Recia*, 14(1), e945. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Elliott, R., Bohart, A. C., Watson, J. C., & Murphy, D. (2018). Therapist Empathy and Client Outcome: An Updated Meta-Analysis. *Psychotherapy*, 55(4), 399–410. <https://doi.org/10.1037/pst0000175>
- Farías, C. R., & Méndez, J. H. (2023). Desarrollo de las habilidades blandas para el mejoramiento del desempeño docente. *Revista Social Fronteriza*, 3(3), 171–184. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7998873>
- Febre, J. E., Rojas, R. A., Carriel, J. G., Rizzo, P. M., & Bautista, L. A. (2024). Competencias investigativas en estudiantes de educación superior. *Maestro y Sociedad*, 21(4), 1994–2002. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6602>
- Flores, J. G., Velázquez, B., & Radilla, M. A. (2025). La importancia de la investigación en la formación profesional del psicólogo y psicóloga. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 7(1), 1–8. <https://doi.org/10.62364/cneip.7.1.2025.300>
- Gavilanes, H. A., Pallo, M. S., Masapanta, N. N., & Palma, S. P. (2025). Desarrollo de habilidades blandas a través de proyectos interdisciplinarios en Educación Básica. *Revista Ciencias de la Educación y el Deporte*, 3(2), 257–274. <https://doi.org/10.70262/rced.v3i2.2025.127>
- Hermoza, A. F., Fuster, J., & Romero, L. (2025). Gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores tecnológicos: Revisión sistemática. *Revista Científica UISRAEL*, 12(1), 101–121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v12n1.2025.1237>
- Instituto Internacional de Desarrollo Humano y Capacitaciones. (2026). *Diplomado y certificación en habilidades socioemocionales, inteligencia emocional y salud mental*. <https://www.idecmexico.com.mx/inteligencia-emocional-y-salud-mental/>
- Macas-Padilla, B., & Romero-Amores, N. (2025). Influencia de las habilidades blandas en el desempeño académico de los estudiantes de educación superior. *Revista Investigación y Cultura Académica*, 1(1), 1–24. <https://investigacionycultura.com/index.php/ica/article/view/9>
- Macías, J. M., & León, A. R. (2024). Modelo didáctico basado en el aprendizaje experiencial para el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la carrera de educación inicial. Revisión sistemática. *Ciencia y Educación*, 5(6), 51–66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12571680>
- Málaga, E., Málaga, R., Machaca, R., & Mamani, Y. O. (2025). Habilidades blandas en docentes: una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(11), 63–82. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.142>
- Matus, O., & Gutierrez, A. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *Journal of Industrial Neo-Technologies*, 2(1), 32–40. https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf

- Monja, M., & Maldonado, N. (2025). Habilidades investigativas y aprendizaje en estudiantes de educación secundaria. Revisión sistemática. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 3106–3121. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1106>
- Norcross, J. C., & Wampold, B. E. (2019). Relationships and responsiveness in the psychological treatment of trauma: The tragedy of the APA Clinical Practice Guideline. *Psychotherapy*, 56(3), 391–399. <https://doi.org/10.1037/pst0000228>
- OECD. (2024). *Social and emotional skills for better lives: Findings from the OECD survey on social and emotional skills 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/35CA7B7C-EN>
- Rodríguez, J. L., Rodríguez, R. E., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://doi.org/10.20511/PYR2021.V9N1.1038>
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103. <https://doi.org/10.1037/h0045357>
- Rupert, P. A., & Morgan, D. J. (2005). Work setting and burnout among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(5), 544–550. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.5.544>
- Santillán, D. I., Reinoso, G. G., Morales, V. B., & Minga, F. E. (2025). Habilidades blandas para una educación superior desde la perspectiva holística. *Revista de Ciencias Sociales*, XXXI(Especial 12), 379–394. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.44571>
- Vega, J., & Vargas, S. (2024). Habilidades investigativas en educación formal: una revisión sistemática y bibliométrica. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-877>
- World Health Organization. Regional Office for Europe. (2017). *Building resilience: a key pillar of Health 2020 and the Sustainable Development Goals. Examples from the WHO Small Countries Initiative*. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/items/eb84fa20-575c-477f-9bf2-fcfebcfc7f0d>