

Análisis de las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en un contexto educativo

Analysis of soft skills in secondary school students in an educational context

Recibido: 15/09/2025 - Aceptado: 14/12/2025

Víctor Hugo Belleza Alvarez
<https://orcid.org/0000-0002-4667-1040>
vbelleza@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Juan Alberto Fajardo Cayhualla
<https://orcid.org/0000-0002-3025-6563>
jfajardo.1611@gmail.com
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Sandy Johanna Alvarez Córdova
<https://orcid.org/0000-0001-9943-1959>
jalvarez.englisht@gmail.com
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo analizar el desarrollo de las habilidades blandas en estudiantes de educación secundaria de una institución educativa pública del distrito de Lurín. La metodología adoptada fue de enfoque cualitativo, de tipo básico, con un diseño fenomenológico e interpretativo. Se entrevistó a seis docentes especialistas y se aplicó un análisis temático para interpretar sus percepciones y experiencias. El proceso analítico comprendió la familiarización con los datos, la codificación mediante el software Atlas.ti versión 9.1 y la identificación de categorías relacionadas con las habilidades blandas. Asimismo, la triangulación de datos contribuyó a fortalecer la credibilidad de los hallazgos. Los resultados evidencian que, mientras algunas habilidades presentan avances significativos, otras requieren mayor atención y fortalecimiento, lo que refleja un proceso de aprendizaje diferenciado y en constante evolución. En conclusión, los docentes destacaron la relevancia de la participación activa y el pensamiento crítico en el desarrollo de estas habilidades, subrayando la necesidad de un seguimiento permanente y de una implicación activa por parte de los estudiantes. Si bien se observó un progreso considerable en las habilidades blandas, este no se manifiesta de manera homogénea en todas las áreas curriculares.

Palabras clave: habilidades blandas, educación secundaria, enfoque cualitativo.

Abstract

The objective of this article was to analyze the development of soft skills in secondary school students at a public educational institution in the district of Lurín. The methodology adopted was a basic qualitative approach with a phenomenological and interpretive design. Six specialist teachers were interviewed, and a thematic analysis was applied to interpret their perceptions and experiences. The analytical process included familiarization with the data, coding using Atlas.ti version 9.1 software, and the identification of categories related to soft skills. Data triangulation also contributed to strengthening the credibility of the findings. The results show that, while some skills show significant progress, others require greater attention and strengthening, reflecting a differentiated and constantly evolving learning process. In conclusion, teachers highlighted the importance of active participation and critical thinking in the development of these skills, emphasizing the need for ongoing monitoring and active involvement on the part of students. Although considerable progress was observed in soft skills, this is not evident in all areas of the curriculum.

Keywords: soft skills, secondary education, qualitative approach.

Introducción

Las habilidades blandas, que incluyen la resiliencia, la proactividad, la empatía y la iniciativa, son cada vez más reconocidas por su importancia en el desarrollo personal y profesional. Estudios internacionales han destacado su relevancia tanto en el ámbito empresarial (Berry & Routon, 2020) como en la educación secundaria, donde se enfatiza su papel en el rendimiento cognitivo y en la preparación para el mundo laboral (Borghans et al., 2020). A pesar de esta creciente valoración, persiste una brecha en su desarrollo efectivo dentro del sistema educativo, lo que evidencia la necesidad de un modelo educativo que fortalezca estas habilidades de manera integral desde la infancia y la adolescencia (Bohórquez-Balón, 2024).

En América Latina, investigaciones recientes realizadas en países como Argentina y Brasil han reafirmado la importancia de las habilidades blandas en la educación secundaria (Silva et al., 2023). No obstante, en el contexto peruano se ha identificado una deficiencia en el desarrollo de estas habilidades en estudiantes de instituciones educativas públicas, lo que pone de manifiesto una brecha específica en la educación secundaria del país (Dávalos & Ernst, 2021). Esta situación refleja un desafío común en diversos sistemas educativos: la necesidad de integrar de manera efectiva el desarrollo de habilidades blandas en el currículo para fortalecer la formación integral de los estudiantes.

En la Institución Educativa Pública de Lurín, la integración de las habilidades blandas en el currículo se ve limitada por la falta de recursos y de capacitación docente. Al respecto, Lozano (2022) señaló que el sector educativo, afectado por recientes crisis sanitarias, requiere adaptarse al entorno digital para favorecer el desarrollo de estas habilidades. Asimismo, se concluyó que, aunque existe la necesidad de emplear metodologías lúdicas y estrategias pedagógicas efectivas, resulta indispensable una gestión eficiente y la disponibilidad de recursos adecuados para su implementación.

Por las razones expuestas, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrollan las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín?, y como objetivo: analizar las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín.

Diversos estudios han abordado el desarrollo de las habilidades blandas en distintos contextos educativos. Chica-Esquiva (2023) resaltó su importancia en la educación superior y en sectores específicos como la industria del juego, identificando habilidades como la creatividad, el liderazgo y la orientación analítica como esenciales en estudios de posgrado. De manera similar, De La Osa (2022) observó que la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son claves para el éxito en dicho sector, sugiriendo que su enseñanza en contextos aplicados mejora la comprensión y la satisfacción de los estudiantes.

Por otro lado, Montañez et al. (2022) destacaron la diversidad de estilos de liderazgo en las instituciones educativas, concluyendo que no existe un estilo único que garantice la eficacia. Asimismo, Aneva et al. (2022) encontraron que la participación en competencias académicas, como el Torneo Internacional de Jóvenes Físicos (IYPT), mejora significativamente habilidades blandas como la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo. De igual forma, Alghamdi et al. (2021) enfatizaron los beneficios de la comunicación asertiva en el ámbito educativo y el empoderamiento estudiantil mediante estrategias de coaching.

No obstante, Calanca et al. (2018) analizaron la presencia de habilidades blandas en anuncios de empleo, especialmente en trabajos de bajos salarios y en profesiones feminizadas, evidenciando que estas habilidades pueden predecir parcialmente la composición de género en determinadas categorías laborales. Sin embargo, también señalaron que aquellas consideradas “femeninas” suelen asociarse a sanciones salariales.

Desde el enfoque teórico, la Teoría del Aprendizaje Social y Emocional (SEL) y la teoría de la Inteligencia Emocional (EI) resultan fundamentales para el desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito educativo. Durlak et al. (2021) explicaron que la SEL promueve la enseñanza de habilidades como la autorregulación emocional y la empatía mediante su integración en el currículo escolar, demostrando efectos positivos en el éxito académico y profesional. Por su parte, Brackett et al. (2019) sostuvieron que la EI, centrada en el reconocimiento y la gestión de las emociones, favorece el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales, como la empatía y la toma de decisiones.

Finalmente, desde el enfoque constructivista, Kerimbayev et al. (2016) señalaron que el conocimiento y las habilidades blandas se construyen a través de la interacción social y la experiencia, promoviendo un aprendizaje activo y contextualizado. En este sentido, Hobbs (2017) destacó que las narrativas digitales ofrecen un contexto significativo para el aprendizaje, al permitir a los estudiantes explorar y expresar sus experiencias, reforzando la comunicación, la colaboración y la construcción de comunidades de aprendizaje.

Metodología

El artículo de investigación original corresponde a un estudio cualitativo de tipo básico, orientado a la generación de nuevos conocimientos y a la ampliación de teorías existentes, más que a la aplicación práctica inmediata de los hallazgos (Leavy, 2017). Este enfoque resulta fundamental para el progreso académico, ya que permite una comprensión profunda de los fenómenos y favorece la construcción de nuevos conceptos teóricos (Rodríguez y Pérez, 2017). El estudio se enfoca específicamente en comprender cómo las actividades diarias influyen en el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de secundaria.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un diseño fenomenológico y un paradigma interpretativo, con el propósito de comprender los hechos en su contexto natural (Sanguino, 2020), a partir de los testimonios de los participantes y de un enfoque cualitativo que no requiere el uso de datos estadísticos (Hernández y Mendoza, 2018). Se seleccionaron seis docentes especializados en educación para participar en el estudio, empleándose entrevistas como técnica de recolección de información para profundizar en la temática abordada (Rowland et al., 2019). El análisis de los datos se realizó mediante un enfoque temático, que incluyó la familiarización con la información, la generación de códigos y la interpretación detallada de los temas identificados. Asimismo, se aplicó la triangulación de datos y el uso del software Atlas.ti 9.1, con el fin de garantizar la consistencia y credibilidad de los hallazgos (Zamora, 2019).

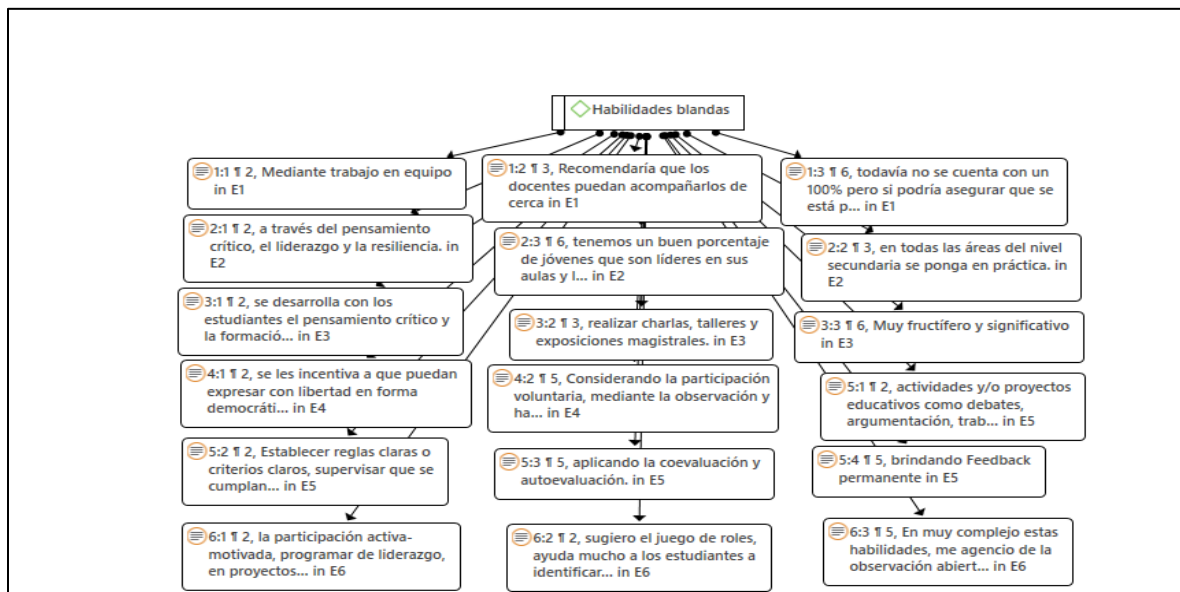
Resultados

Las entrevistas realizadas a seis docentes especialistas incluyeron diez preguntas abiertas. Para el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizó el software cualitativo Atlas.ti 9.1, y las respuestas fueron transcritas en formato Word. Posteriormente, se llevó a cabo la codificación de los datos, lo que permitió dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Objetivo general: Analizar las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín.

Figura 1

Red de citas de la categoría habilidades blandas

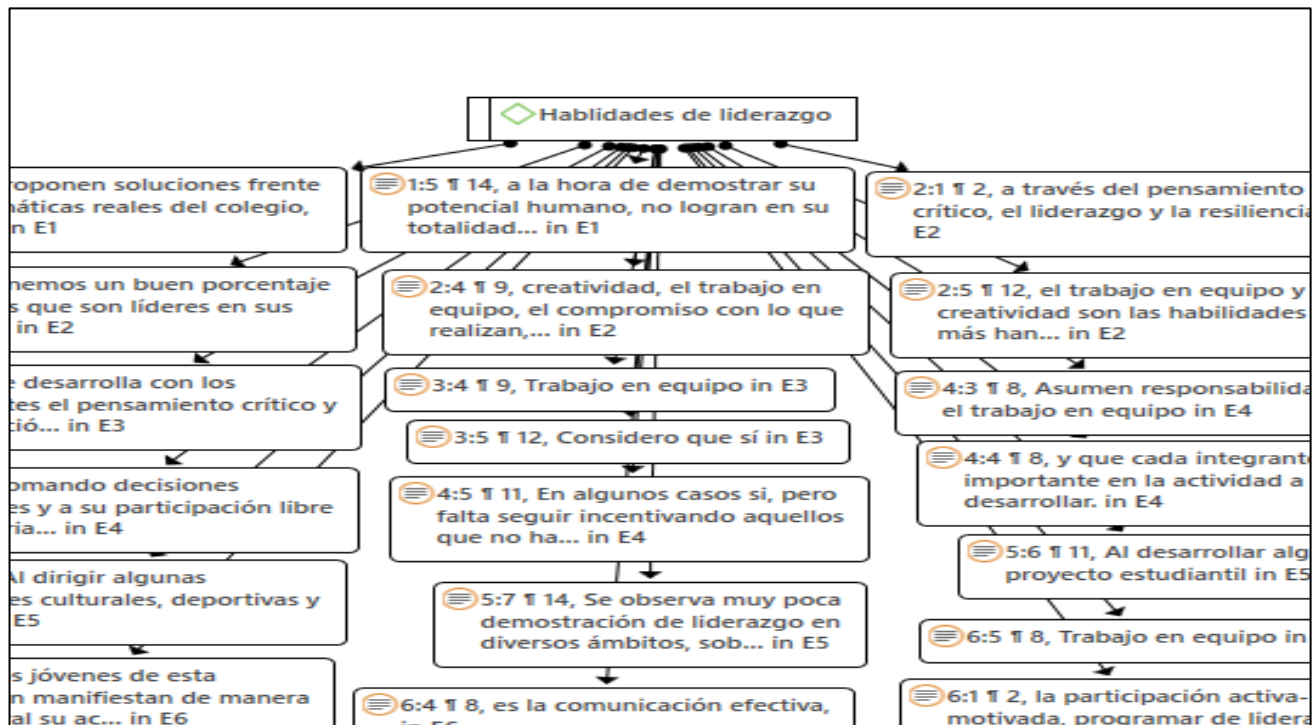


En respuesta a las preguntas planteadas, los docentes destacaron la importancia de fomentar la participación activa y el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes como aspectos fundamentales para el fortalecimiento de las habilidades blandas. Asimismo, recomendaron un seguimiento continuo y la presencia activa de los educadores durante este proceso. El entrevistado 4 subrayó la necesidad de alentar a los estudiantes a expresarse libremente y de manera democrática, respetando las opiniones de los demás y promoviendo un pensamiento crítico y reflexivo. Por otro lado, se mencionó que, aunque las habilidades blandas se evalúan

mediante la coevaluación y el pensamiento crítico, este proceso aún no se ha implementado de manera integral en todos los ámbitos curriculares, observándose avances significativos en algunas áreas más que en otras.

Objetivo específico 1: Analizar las habilidades de liderazgo que han desarrollado los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín.

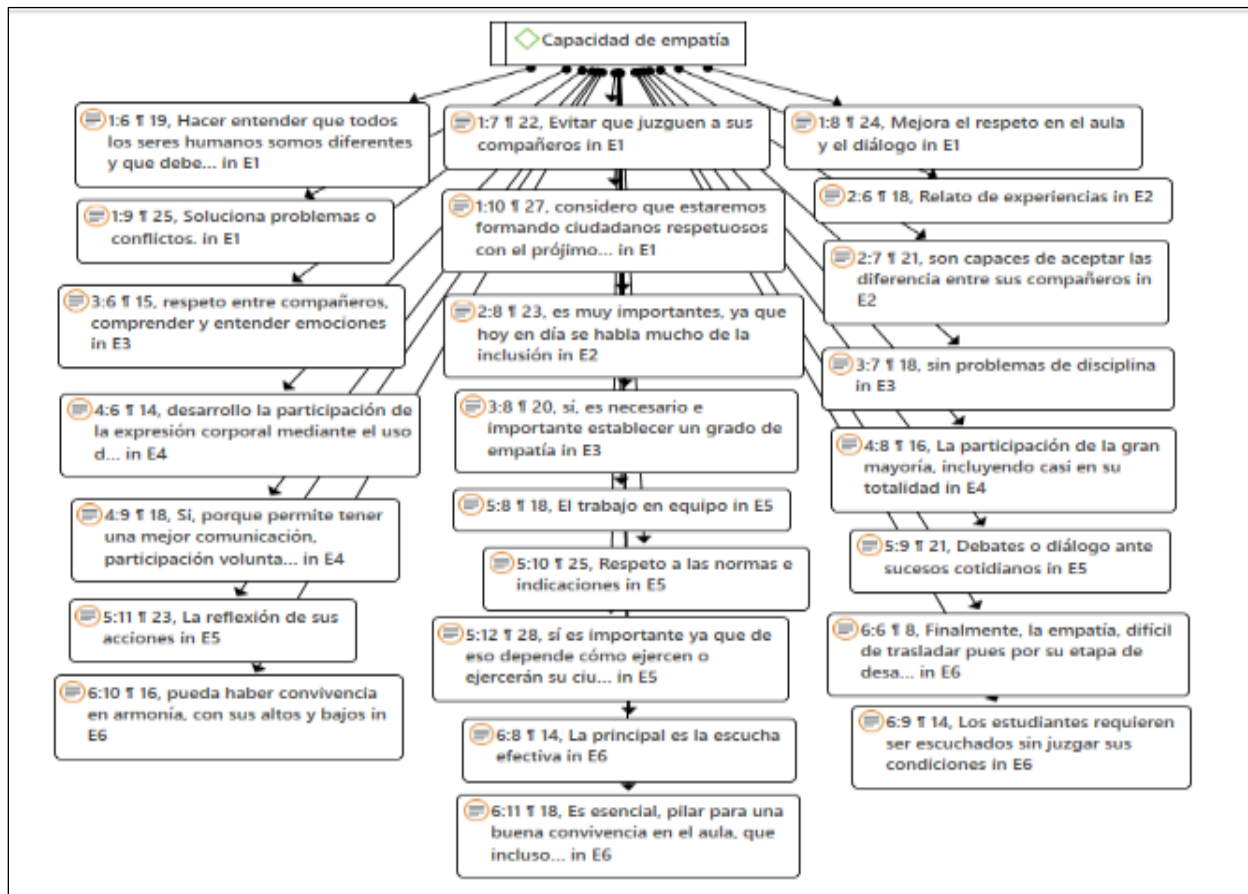
Figura 2
Red de citas del objetivo específico 1



Las respuestas de los entrevistados en la primera parte del estudio evidenciaron un consenso respecto a la importancia del liderazgo en el trabajo en equipo, destacando que un buen líder sabe asumir responsabilidades e incentivar la participación y la unidad del grupo, tal como lo reafirma el entrevistado 4. No obstante, en la segunda parte, las opiniones sobre el desarrollo efectivo del liderazgo se encontraron divididas. Mientras algunos docentes observaron avances, otros, como el entrevistado 5, señalaron una escasa demostración de liderazgo, especialmente en aspectos relacionados con la disciplina, la responsabilidad y el respeto. Además, el entrevistado 4 mencionó que, si bien existen casos exitosos, aún es necesario fomentar e impulsar el liderazgo en aquellos estudiantes que no han mostrado avances significativos.

Objetivo específico 2: Analizar el desarrollo de la capacidad de empatía en los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín.

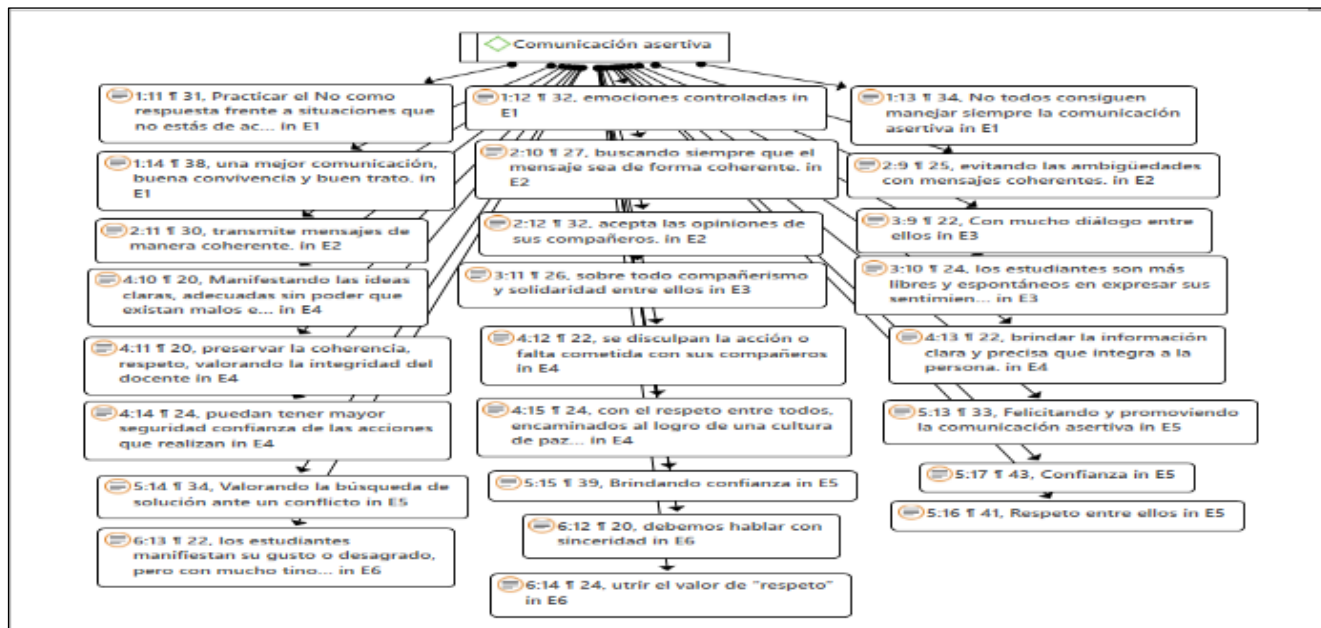
Figura 3
Red de citas del objetivo específico 2



Los docentes aplican diversas estrategias para fortalecer la empatía en los estudiantes, que van desde el uso de música agradable hasta el fomento del respeto por las diferencias individuales y las opiniones de los demás. Un aspecto clave, según el entrevistado 3, es el establecimiento de normas de convivencia en el aula que promuevan el respeto y la comprensión de emociones y sentimientos, generando un ambiente de confianza y orden. En la segunda parte, se destacó que la empatía contribuye a un entorno de trabajo en equipo pacífico y disciplinado, tal como lo experimenta el entrevistado 3, donde prevalece el respeto mutuo entre estudiantes y hacia el docente. Todos los docentes coincidieron en la importancia de desarrollar la empatía en los estudiantes, no solo para mejorar el ambiente escolar, sino también para formar ciudadanos responsables y comprometidos con el progreso del país, como lo expresa el entrevistado 5 al referirse a la relevancia de ejercer una ciudadanía planetaria consciente y responsable.

Objetivo específico 3: Analizar el desarrollo de la capacidad de comunicación asertiva en los estudiantes de secundaria en una institución educativa pública de Lurín.

Figura 4
Red de citas del objetivo específico 3



Los docentes coincidieron en que la comunicación asertiva en los estudiantes se desarrolla a través de la expresión clara y sin ambigüedades de ideas y pensamientos, así como mediante la capacidad de decir “no” cuando no están de acuerdo, sin temor a posibles repercusiones. Según el entrevistado 6, esta habilidad es fundamental para una adecuada convivencia tanto en el aula como en el entorno familiar, y su ausencia puede generar actitudes de falta de consideración hacia los demás. En la segunda parte, se resaltó que la comunicación asertiva se manifiesta en la claridad al expresarse y en el control de las emociones, contribuyendo al respeto mutuo. Finalmente, la mayoría de los entrevistados coincidió en que sus estudiantes han aprendido a comunicarse con seguridad y a respetar las opiniones de los demás, enfatizando el valor del respeto como base para una convivencia armónica y un desarrollo social positivo.

Discusiones

En relación con el objetivo general, los docentes participantes en este estudio enfatizaron la importancia de la participación activa y el pensamiento crítico en el desarrollo de las habilidades blandas, resaltando la necesidad de un seguimiento continuo, así como el valor del respeto y la creatividad en este proceso. En contraste con estos hallazgos, Lozano (2022) refirió que los docentes no enseñan habilidades blandas ni promueven su desarrollo, señalando que estas deben fortalecerse desde la etapa de la infancia. Por otro lado, Silva et al. (2023) contrapusieron esta postura al sugerir la necesidad de evaluar las habilidades blandas, destacando los beneficios de los entornos virtuales para su desarrollo. En cambio, Mendoza (2021) señaló deficiencias en el desarrollo de estas habilidades debido a la falta de estrategias, gestión y recursos aplicados por los docentes. En oposición, Mozgalova et al. (2021) afirmaron que la adquisición de habilidades blandas no se logra únicamente mediante la implementación de programas, sino que requiere una formación docente adecuada y un fortalecimiento socioemocional que permita potenciar dichas habilidades en los estudiantes.

En cuanto al objetivo específico 1, las respuestas enfatizaron la capacidad de los estudiantes para asumir responsabilidades e iniciar trabajos grupales, destacando la importancia de la integración y el fomento del trabajo en equipo. No obstante, se evidenciaron opiniones divididas respecto a la efectividad en la demostración del liderazgo: mientras algunos docentes observaron progresos, otros señalaron una participación insuficiente y subrayaron la necesidad de mayor orientación y apoyo. Esta percepción se alinea con estudios como el de García-Chitiva y Correa (2023), quienes vincularon las habilidades blandas con el liderazgo y la creatividad, así como con Montañez et al. (2022), quienes resaltaron la diversidad de estilos de liderazgo entre los estudiantes. Estos aportes contrastan con lo señalado por Riquelme-Castañeda y Vega-Massó (2020), quienes indicaron deficiencias en la formación de líderes, así como dificultades para que los estudiantes reconozcan estilos de liderazgo que favorezcan la resolución de problemas en su vida estudiantil.

Respecto al objetivo específico 2, los resultados revelaron que los docentes emplean diversas técnicas para fomentar la empatía, entre ellas el uso de música y la implementación de normas de convivencia que promueven el respeto y la comprensión de las diferencias individuales. Esta habilidad contribuye a la creación de un ambiente de aprendizaje pacífico y disciplinado, caracterizado por el respeto mutuo entre estudiantes y docentes, y se considera fundamental para la formación de ciudadanos responsables y conscientes. Mendoza (2021) subrayó la necesidad de estrategias lúdicas y una gestión adecuada para desarrollar la empatía y la comunicación, mientras que Alghamdi et al. (2021) y Hernández et al. (2018) destacaron el uso de diversas metodologías y estrategias didácticas para fortalecer esta habilidad en el aula. Al respecto, Hernández-Prados y Sánchez-Martínez (2024) mencionaron que la empatía es una de las habilidades más difíciles de adquirir. En este sentido, la educación emocional y el fortalecimiento de la empatía se posicionan como elementos clave para la mejora de la convivencia escolar; en concordancia, Carbonell y Cerezo (2019) señalaron que los docentes, más allá de la aplicación de técnicas y estrategias, deben promover la educación emocional y la empatía como pilares para una convivencia escolar positiva y un mejor clima institucional.

Finalmente, en relación con el objetivo específico 3, los docentes coincidieron en que la comunicación asertiva se desarrolla mediante el fomento de la expresión clara y sin ambigüedades de ideas y pensamientos, así como a través de la capacidad de manifestar desacuerdos sin temor. Asimismo, destacaron que una comunicación asertiva efectiva implica expresarse con claridad, evitar malentendidos y regular las emociones, aspectos fundamentales para una convivencia armónica y el crecimiento social de los estudiantes, con el respeto como valor central. Lozano (2022) y Kenwright (2022) resaltaron la importancia de desarrollar estas habilidades dentro del currículo y a través de actividades como el trabajo en equipo y la resolución de problemas, mientras que Aneva et al. (2022) sugirieron la participación en torneos como estrategia para mejorar la comunicación y la seguridad en la expresión. En contraste, Cañas y Hernández (2019) señalaron que algunos docentes presentan deficiencias en su expresión verbal con los estudiantes, lo que puede generar conflictos y relaciones interpersonales negativas. En esta línea, Solórzano (2018) afirmó que los docentes deben fortalecer sus competencias comunicativas para mejorar la comunicación asertiva en sus prácticas pedagógicas.

Conclusiones

Se analizó la importancia de la participación activa y el pensamiento crítico en la evolución de las habilidades blandas, subrayando la necesidad de un seguimiento constante y de una implicación activa por parte de los estudiantes. Aunque se observó un progreso significativo en el desarrollo de estas habilidades, dicho avance no se ha alcanzado de manera uniforme en todas las áreas curriculares.

Asimismo, se evidenció que algunas habilidades blandas avanzan con mayor rapidez, mientras que otras requieren mayor atención y fortalecimiento, lo que indica un proceso de aprendizaje diferenciado y en continua evolución. En cuanto a la subcategoría de habilidades de liderazgo, se concluyó que los estudiantes han desarrollado competencias relevantes en esta área; sin embargo, dicho desarrollo no se presenta de manera homogénea en todos los estudiantes, lo que pone de manifiesto la necesidad de continuar promoviendo estas habilidades de forma sistemática.

Respecto a la subcategoría capacidad de empatía, se concluyó que los estudiantes presentan una adecuada capacidad para ponerse en el lugar del otro, manifestada a través del respeto y la aceptación del compañerismo dentro del entorno educativo.

Finalmente, en relación con la subcategoría comunicación asertiva, se evidenció que, en la mayoría de los casos, los estudiantes lograron expresar sus pensamientos de manera ordenada, clara y precisa, lo que generó como principal beneficio el fortalecimiento del respeto y la convivencia armónica en el aula.

Referencias

- Agbese, M., Mohanani, R., Khan, A. A., & Abrahamsson, P. (2023). *Implementing AI ethics: Making sense of the ethical requirements*. arXiv. <http://arxiv.org/abs/2306.06749v1>
- Aguinaga, S. J., & Sánchez, S. J. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en la mejora de los aprendizajes. *Educare et Comunicare. Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 8(2), 78–87.
- AlArfaj, A. A., & Solaiman, E. (2022). *Comparing different qualitative methods to understand user experience in Saudi Arabia*.
- Alghamdi, R., Buhari, S. M., & Alassafi, M. O. (2021). *From teaching to coaching: A case study of a technical communication course*. arXiv. <http://arxiv.org/pdf/2107.09533v1.pdf>
- Aneva, B., Faletič, S., Hömöstre, M., Jenei, P., Kundracik, F., Kyuldjiev, A., Lindner, T., Němec, H., Pühr, H., & Plesch, M. (2022). *Development of soft skills via IYPT*. arXiv. <http://arxiv.org/abs/2210.09648>
- Barker, C. (2023). *Pragmatic estimation of sample size for number of interviews for PRO development in the 2009*

FDA PRO guidance.

- Bernal-Alva, A., Cañarte-Vélez, C., Macías-Parrales, T., & Ponce-Castillo, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 682–695. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i4.3850>
- Berry, R., & Routon, W. (2020). Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality. *Journal of Accounting Education*, 53, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2020.100691>
- Borbor-Balón, C. M. (2024). Habilidades sociales y relaciones interpersonales en docentes como agentes educativos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 481–498. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i17.3280>
- Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & ter Weel, B. (2020). The economics and psychology of personality traits. *Journal of Human Resources*.
- Borghans, L., Golsteyn, B. H., Heckman, J., & Humphries, J. E. (2016). What grades and achievement tests measure. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(47), 13354–13359.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2019). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(1), e12430.
- Bunde, E., Kühn, N., & Meske, C. (2021). *Fake or credible? Towards designing services to support users' credibility assessment of news content*.
- Cañas Betancur, D. C., & Hernández Sánchez, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: Diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143–165. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936>
- Carbonell, N., & Cerezo, F. (2019). El programa CIE: Intervención en ciberacoso escolar mediante el desarrollo de la inteligencia emocional. *European Journal of Health Research*, 5(1), 39–49. <https://doi.org/10.30552/ejhr.v5i1.136>
- Chica-Esquivia, N. A. (2023). Estrategias activas y participativas como herramientas potenciadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje del inglés. *Cienciamatria*, 9(17), 71–85. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i17.1124>
- Dávalos, J., & Ernst, E. (2021). *How has labour market power evolved? Comparing labour market monopsony in Peru and the United States*. SSRN Electronic Journal.
- De La Ossa V., J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal – Recia*, 14(1), 1. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432.
- Hernández-Prados, M. Á., Álvarez-Muñoz, J. S., & Sánchez-Martínez, R. (2024). Educar en la empatía para construir una cultura de convivencia escolar. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(2), 317–339. <https://doi.org/10.11600/rlicsnj.22.2.5983>
- Hobbs, R. (2017). *Reading the media: Media literacy in high school English*. Teachers College Press.
- Kerimbayev, N., Akramova, A., & Suleimenova, J. (2016). E-learning for ungraded schools of Kazakhstan: Experience, implementation, and innovation. *Education and Information Technologies*, 21(2), 443–451.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory approaches*. Guilford Press.
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades blandas: Una clave para brindar educación de calidad. *Conrado*, 18(87), 412–420.
- Mozgalova, N. G., Baranovska, I. G., Hlazunova, I. K., & Kazmirchuk, N. (2021). Methodological foundations of soft skills of musical art teachers in pedagogical institutions of higher education. *Linguistics and Culture Review*, 5(2), 317–327. <https://doi.org/10.37028/lingcure.v5nS2.1355>
- Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. P., & Ramos, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos: Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 179–200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

- Rowland, M., Bellemare, M. G., Dabney, W., Munos, R., & Teh, Y. W. (2018). An analysis of categorical distributional reinforcement learning. *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Statistics (AISTATS)*.
- Sanguino, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: Preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (20), 7–18.
- Silva, J. L., Oliveira, W. A., Carlos, D. M., Lizzi, E. A., Rosário, R., & Silva, M. A. (2023). Intervention in social skills and bullying. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(3), 1085–1091. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0151>
- Solórzano Soto, R. (2018). El impacto de la comunicación asertiva docente en el aprendizaje autodirigido de los estudiantes. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 187–194.
- Zamora, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos. *Educación Superior*, 18(27), 96–99