

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2387>

El liderazgo como eje articulador de las habilidades blandas en educación superior: un estudio cuantitativo en estudiantes universitarios

Leadership as a key articulating element of soft skills in higher education: a quantitative study of university students

Sealtiel Abraham Sánchez Rodríguez

sesanchez@uat.edu.mx

ssanchez@utnuevolaredo.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0005-9115-2679>

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, Tamaulipas
Nuevo Laredo – México

Juan Enrique González Rocha

jegonzalez@utnuevolaredo.edu.mx

<https://orcid.org/0000-00002-6877-8092>

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, Tamaulipas
Nuevo Laredo – México

Martha Yadira Cruz Rivera

marthayadira.cr@nlaredo.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-00001-7961-044>

Instituto Tecnológico de Nuevo, Laredo, Tamaulipas
Nuevo Laredo – México

Víctor Hugo Escamilla Mendoza

hescamilla@uat.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0004-3942-5951>

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Nuevo Laredo – México

Artículo recibido: 10 junio 2026- Aceptado para publicación: 16 julio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Introducción: En la educación superior, el desarrollo de habilidades blandas es fundamental para la formación integral, destacando el liderazgo como una competencia clave en la articulación de estas habilidades. **Objetivo:** Analizar el nivel de desarrollo de habilidades blandas y explorar el papel del liderazgo como eje articulador en estudiantes de la Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo. **Metodología:** Estudio cuantitativo, transversal, con una muestra de 222 estudiantes. Se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert y los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva en SPSS v.27, considerando cinco dimensiones: liderazgo, conciliación, iniciativa, organización y trabajo en equipo. **Resultados:** El trabajo en equipo presentó el mayor nivel de desarrollo (media = 4.5). Asimismo, el liderazgo mostró asociación con las demás competencias,

configurándose como una capacidad transversal. Conclusiones: El liderazgo actúa como eje funcional que integra la iniciativa individual con el logro colectivo, fortaleciendo la formación integral y la preparación profesional.

Palabras clave: Liderazgo, habilidades blandas, educación superior, estudiantes universitarios

ABSTRACT

Introduction: In higher education, the development of soft skills is fundamental for comprehensive student training, highlighting leadership as a key competency in the articulation of these skills. **Objective:** To analyze the level of development of soft skills and explore the role of leadership as an articulating axis among students at the Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo. **Methodology:** A quantitative, cross-sectional study was conducted with a sample of 222 students. A Likert-scale questionnaire was applied, and data were analyzed using descriptive statistics in SPSS v.27, considering five dimensions: leadership, conciliation, initiative, organization, and teamwork. **Results:** Teamwork showed the highest level of development (mean = 4.5). Likewise, leadership demonstrated an association with the other competencies, configuring itself as a transversal capacity. **Conclusions:** Leadership acts as a functional axis that integrates individual initiative with collective achievement, strengthening comprehensive training and professional preparation.

Keywords: Leadership, soft Skills, higher education, university students

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la educación superior, las instituciones universitarias enfrentan el desafío de formar profesionales que no solo posean conocimientos técnicos propios de su disciplina, sino también competencias personales y sociales que les permitan desenvolverse eficazmente en entornos laborales cada vez más dinámicos y complejos. En este sentido, Crisosto (2022) indica que el desarrollo de las habilidades blandas ha adquirido una importancia creciente dentro de los procesos formativos universitarios, ya que estas competencias influyen en la manera en que los individuos interactúan, toman decisiones y colaboran en distintos contextos profesionales.

Las habilidades blandas, de acuerdo con Lozano y Ortega (2022) también conocidas como competencias socioemocionales o habilidades transversales, comprenden capacidades relacionadas con la organización, el trabajo en equipo, la iniciativa, la conciliación y el liderazgo. A diferencia de las habilidades técnicas o disciplinarias, estas competencias se vinculan con la forma en que las personas gestionan sus relaciones interpersonales y participan en procesos colectivos. Por su parte Muñoz y Rodríguez (2023) indica que diversos estudios han señalado que el fortalecimiento de estas habilidades contribuye significativamente a mejorar la empleabilidad de los egresados universitarios y su capacidad de adaptación a entornos laborales cambiantes.

Ahora bien, dentro de este conjunto de competencias, señala Rojas (2024) que el liderazgo ocupa un lugar particularmente relevante, ya que se considera una habilidad que influye en el desarrollo y fortalecimiento de otras capacidades personales y sociales. En el ámbito educativo, el liderazgo no se limita a dirigir o coordinar grupos, sino que implica también motivar, orientar y promover la participación activa dentro de los equipos de trabajo. En el contexto universitario, esta competencia se manifiesta en actividades como el trabajo colaborativo, la realización de proyectos académicos y la interacción constante entre estudiantes en entornos de aprendizaje.

Diversas investigaciones en educación superior han señalado que el liderazgo estudiantil constituye un factor importante para el desarrollo integral de los universitarios. Espejo (2021) destaca que, a través de esta competencia, los estudiantes fortalecen habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la responsabilidad compartida y la organización. Estas capacidades favorecen la construcción de entornos de aprendizaje colaborativos y contribuyen a la formación de profesionales capaces de integrarse y participar activamente en equipos de trabajo.

En este sentido, el liderazgo en concordancia con Aldaz (2024) puede entenderse como un eje articulador que facilita la integración de múltiples habilidades blandas dentro del proceso formativo universitario. Más allá de la capacidad de influir en otros, el liderazgo implica coordinar esfuerzos, organizar actividades, resolver conflictos y fomentar el trabajo en equipo. De esta manera, se configura como una competencia transversal que contribuye al desarrollo personal y

social de los estudiantes y fortalece su preparación para enfrentar los retos del entorno profesional.

A pesar de la creciente relevancia de estas competencias, diversos estudios señalan que el desarrollo de las habilidades blandas no siempre se encuentra plenamente integrado en los programas académicos de educación superior. En muchos casos, señala Padilla y Amores (2025) los planes de estudio continúan priorizando la adquisición de conocimientos técnicos, mientras que las competencias socioemocionales reciben menor atención dentro de los procesos formativos. Esta situación evidencia la necesidad de generar investigaciones que permitan analizar el nivel de desarrollo de estas habilidades en los estudiantes universitarios y las relaciones que se establecen entre ellas.

A partir de estas consideraciones, el presente estudio tiene como objetivo analizar cuantitativamente el liderazgo como eje articulador de diversas habilidades blandas en estudiantes universitarios. Para ello, se evalúan competencias relacionadas con la conciliación, la iniciativa, la organización, el liderazgo y el trabajo en equipo, con el propósito de identificar el nivel de desarrollo de estas habilidades y las relaciones que se establecen entre ellas dentro del contexto universitario.

Los resultados de esta investigación buscan aportar evidencia empírica sobre la importancia del liderazgo dentro del conjunto de habilidades blandas, así como contribuir a la reflexión académica como enfatiza Cherres, Henckell y Sandoval (2025) sobre la necesidad de fortalecer estas competencias dentro de los procesos formativos de la educación superior.

MATERIALES Y MÉTODOS

Área de estudio

El estudio se llevó a cabo en la Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, institución de educación superior ubicada en Nuevo Laredo, Tamaulipas, México, con 23 años en la localidad. La investigación se centró en estudiantes universitarios que cursan programas académicos relacionados con el área de Logística y operaciones en comercio exterior.

Participantes

La investigación se realizó con una muestra de 222 estudiantes universitarios. En cuanto a la distribución por género, el 58% corresponde a mujeres, el 41% a hombres y el 1% no proporcionó respuesta. Respecto a la edad, el 89% de los participantes se encuentra en un rango de entre 18 y 22 años, lo que refleja una población estudiantil predominantemente joven.

En relación con el grado académico, la mayoría de los estudiantes pertenece al 5.º y 8.º cuatrimestre, representando aproximadamente el 90% del total de la muestra. Asimismo, los participantes cursan principalmente programas académicos como Ingeniería en Logística Internacional (ILI) y TSU en Operaciones Logísticas de Comercio exterior, (OLCE) lo que

permite analizar las habilidades blandas en un contexto formativo vinculado con áreas de comercio y logística.

Enfoque y diseño metodológico

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transversal, ya que la información fue recolectada en un único momento sin manipulación de variables. Asimismo, el estudio tiene un alcance descriptivo, Muñoz y Solís (2021) debido a que su propósito fue identificar y analizar el nivel de desarrollo de diversas habilidades blandas en estudiantes universitarios.

Instrumento

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado orientado a evaluar el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes universitarios, diseñado y validado previamente por Fuentes, Moreno, Rincón y Silva (2021). El instrumento está conformado por 24 ítems organizados en cinco dimensiones fundamentales: liderazgo, conciliación, iniciativa, organización y trabajo en equipo.

Cada dimensión fue evaluada mediante una escala tipo Likert de 0 a 5 puntos, donde 0 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. Esta estructura permitió identificar con precisión el nivel de percepción de los estudiantes respecto a las conductas asociadas con cada una de las habilidades blandas analizadas.

La confiabilidad del instrumento se sustenta en su validación original, donde los autores reportaron índices de consistencia interna satisfactorios para poblaciones universitarias con características similares a la muestra del presente estudio. Para esta investigación, el uso del instrumento se respalda en dicha validación previa, así como en la correspondencia teórica de los 24 ítems distribuidos equilibradamente en las cinco dimensiones mencionadas, lo que permite asegurar que las conductas observadas representan adecuadamente el constructo de las habilidades blandas en el contexto de la educación tecnológica superior.

Procedimiento

El cuestionario fue aplicado a los estudiantes de manera voluntaria y anónima mediante la plataforma Google Forms. Previamente a la aplicación del instrumento, se informó a los participantes sobre los objetivos de la investigación y se solicitó su consentimiento para participar en el estudio.

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, las respuestas fueron exportadas a una base de datos en Microsoft Excel para su organización y depuración. Posteriormente, los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva utilizando el software SPSS versión 27, con el fin de obtener frecuencias, porcentajes y promedios correspondientes a cada una de las habilidades blandas evaluadas.

RESULTADOS

El análisis de resultados se realizó a partir de la información obtenida mediante el cuestionario aplicado a estudiantes universitarios, el cual evaluó cinco habilidades blandas clave: liderazgo, conciliación, iniciativa, organización y trabajo en equipo. Cada una de estas dimensiones fue medida mediante conductas observables valoradas a través de una escala Likert de 0 a 5, donde 0 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

La muestra estuvo conformada por 222 estudiantes universitarios, de los cuales 129 son mujeres, 91 hombres y 2 no proporcionaron respuesta. El objetivo de este análisis es identificar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes participantes, a partir del cálculo de promedios y frecuencias de las respuestas obtenidas en cada dimensión evaluada. Estos resultados permiten reconocer las fortalezas predominantes y, al mismo tiempo, detectar áreas de oportunidad para el fortalecimiento de competencias socioemocionales en el ámbito universitario.

Análisis general por habilidad (promedios)

Tabla 1

Interpretación de los resultados por habilidad blanda: Habilidad 1 (Liderazgo)

Ítem	Enunciado resumido	Promedio
1.1	Me muestro activo y doy puntos efectivos	4.2
1.2	Me expreso con confianza y no soy agresivo	4.4
1.3	Creo ambiente positivo para el trabajo	4.5
1.4	Me oriento a logros en equipo	4.5
1.5	Intento tomar decisiones	4.2

Promedio general de la habilidad: 4.36

Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran un nivel alto de desarrollo en la habilidad de liderazgo. Destacan especialmente los aspectos relacionados con la generación de ambientes positivos de trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos colectivos, lo que sugiere que los estudiantes perciben que pueden influir de manera constructiva en las dinámicas de grupo.

Tabla 2*Interpretación de los resultados por habilidad blanda: Habilidad 2 (Conciliación)*

Ítem	Enunciado resumido	Promedio
2.1	Motivo a integrantes pasivo	4.3
2.2	Dirijo y coordino discusiones	4.1
2.3	Resuelvo conflictos con diplomacia	4.0
2.4	Reconozco contribuciones de otros	4.6
2.5	Motivo a los demás a aportar ideas	4.4

Promedio general de la habilidad: 4.28

Nota: Elaboración propia.

La habilidad de conciliación presenta también un nivel favorable, particularmente en lo relacionado con el reconocimiento de las aportaciones de otros y la motivación para participar dentro del grupo. No obstante, la resolución diplomática de conflictos muestra un promedio ligeramente menor, lo que indica un área susceptible de fortalecimiento.

Tabla 3*Interpretación de los resultados por habilidad blanda: Habilidad 3 (Iniciativa)*

Ítem	Enunciado resumido	Promedio
3.1	Genero buena impresión en otros	4.2
3.2	Motivo al equipo a pensar en futuro	4.1
3.3	Propongo ideas útiles	4.3
3.4	Tengo iniciativa para tareas no solicitadas	4.0
3.5	Motivo al grupo a lograr objetivos	4.4

Promedio general de la habilidad: 4.2

Nota: Elaboración propia.

En términos generales, la iniciativa se encuentra bien desarrollada entre los estudiantes, especialmente en la capacidad para proponer ideas y motivar al equipo hacia el logro de metas. Sin embargo, la disposición para asumir tareas sin que sean solicitadas presenta valores ligeramente menores, lo que sugiere oportunidades para fomentar una mayor proactividad.

Tabla 4

Interpretación de los resultados por habilidad blanda: Habilidad 4 (Organización)

Ítem	Enunciado resumido	Promedio
4.1	Cuando estoy con otros manejo el tiempo de discusión	4.1
4.2	Recuerdo tiempos establecidos	4.1
4.3	Me comprometo a tareas	4.4
4.4	Cuando estoy en un grupo solicito centrarse en el tema	4.2
4.5	Defino problemas y métodos	4.3

Promedio general de la habilidad: 4.22

Nota: Elaboración propia.

La dimensión de organización muestra resultados consistentes en aspectos relacionados con el compromiso con las tareas y la claridad en la definición de problemas. Estos resultados indican que los estudiantes poseen habilidades adecuadas para estructurar el trabajo en grupo y mantener el enfoque hacia los objetivos establecidos.

Tabla 5

Interpretación de los resultados por habilidad blanda: Habilidad 5 (Trabajo en equipo)

Ítem	Enunciado resumido	Promedio
5.1	Construyo buenas relaciones	4.5
5.2	Aporto información útil	4.4
5.3	Soy tolerante y acepto inquietudes	4.5
5.4	Me involucro en tareas de grupo	4.6

Promedio general de la habilidad: 4.5

Nota: Elaboración propia.

El trabajo en equipo se posiciona como la habilidad con mayor promedio dentro del conjunto analizado. Los estudiantes reportan altos niveles de participación, tolerancia y colaboración en las actividades grupales, lo que evidencia una fuerte orientación hacia la cooperación y la construcción de relaciones positivas dentro del entorno académico.

Tabla 6

Tabla comparativa de porcentaje de respuestas altas por habilidad blanda

Habilidad Blanda	Número de conductas Observables	% Promedio de respuestas altas (4 y 5)	Observación general
Liderazgo	5	82%	Nivel medio-alto; destaca creación de ambientes positivos
Conciliación	5	86%	Alta valoración; se reconoce el respeto y diálogo
Iniciativa	5	78%	Proactividad moderadamente Alta; oportuna en autonomía
Organización	5	81%	Alta percepción en compromiso Y uso del tiempo
Trabajo en equipo	5	89%	Mayor nivel de desarrollo; destaca colaboración y empatía

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 6 presenta una comparación general del nivel de desarrollo de las habilidades blandas evaluadas en los estudiantes universitarios, considerando el porcentaje promedio de respuestas altas (valores 4 y 5 en la escala Likert) obtenidas en cada dimensión. Los resultados muestran que todas las habilidades analizadas presentan niveles favorables, con porcentajes superiores al 75%, lo que indica una percepción positiva por parte de los estudiantes respecto a sus competencias socioemocionales. Destaca particularmente el trabajo en equipo con el porcentaje más alto (89%), seguido de la conciliación (86%), mientras que el liderazgo presenta también un nivel significativo (82%), evidenciando su presencia dentro de las dinámicas colaborativas. En conjunto, los resultados sugieren que estas habilidades se desarrollan de manera

interrelacionada dentro del entorno universitario, donde el liderazgo puede desempeñar un papel articulador que favorece la interacción, la cooperación y la organización del trabajo académico.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten identificar que las habilidades blandas evaluadas en los estudiantes universitarios presentan niveles elevados de desarrollo, lo cual coincide con diversos estudios que señalan la creciente importancia de las competencias socioemocionales en los procesos formativos de la educación superior. En particular, las universidades han comenzado a reconocer que el éxito académico y profesional no depende únicamente del dominio de conocimientos técnicos, sino también de la capacidad de los estudiantes para interactuar, colaborar, organizarse y asumir responsabilidades dentro de entornos sociales complejos.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que el trabajo en equipo obtuvo el promedio más alto entre las habilidades evaluadas ($\bar{x}=4.5$). Este resultado refleja que los estudiantes perciben una fuerte disposición hacia la colaboración y la construcción colectiva del conocimiento. Estos resultados coinciden con estudios previos que señalan que el liderazgo favorece la cohesión grupal y fortalece las dinámicas de trabajo colaborativo en entornos educativos (Rojas, 2024; Espejo, 2021).

No obstante, es imperativo precisar que, aunque el trabajo en equipo presenta el mayor porcentaje, el liderazgo se posiciona como el eje articulador debido a su naturaleza funcional. Como evidencian los resultados de los ítems 1.3 y 1.4 (Tabla 1), el liderazgo no debe interpretarse únicamente como la habilidad con mayor puntuación, sino como la fuerza catalizadora que genera el ambiente positivo necesario para que la colaboración ocurra.

Bajo esta lógica de articulación, el liderazgo se entiende como un factor que favorece el desarrollo de otras habilidades relacionadas con la interacción social. Los resultados muestran que quienes perciben una mayor capacidad para influir constructivamente y orientar al grupo hacia metas comunes, también presentan niveles elevados de cooperación y respeto. Esto sugiere que el liderazgo funciona como un eje que promueve la cohesión grupal y facilita el desarrollo de habilidades complementarias, permitiendo que el trabajo en equipo pase de ser una intención a una ejecución efectiva en el entorno universitario.

Asimismo, la conciliación presenta uno de los porcentajes más altos dentro del análisis, lo que indica que los estudiantes manifiestan disposición hacia el diálogo, el reconocimiento de las aportaciones de los demás y la construcción de acuerdos. Estas capacidades resultan esenciales en los contextos educativos actuales, donde la diversidad de ideas y perspectivas requiere habilidades de negociación, empatía y comunicación efectiva para la resolución diplomática de conflictos.

Por otra parte, las habilidades de organización e iniciativa, aunque también presentan niveles positivos, muestran porcentajes ligeramente menores en comparación con las demás

dimensiones. Este hallazgo puede interpretarse como una oportunidad para fortalecer en los estudiantes aspectos relacionados con la planificación de tareas, la gestión del tiempo y la capacidad de actuar de manera proactiva sin necesidad de instrucciones previas. Estas competencias resultan particularmente relevantes en el ámbito profesional, donde la autonomía y la capacidad de anticiparse a los problemas son altamente valoradas.

En conjunto, los resultados del estudio evidencian que las habilidades blandas en los estudiantes universitarios no se desarrollan de manera aislada, sino que forman parte de un sistema de competencias interrelacionadas. Dentro de este sistema, el liderazgo desempeña un papel central al facilitar procesos de interacción, coordinación y cooperación. Por ello, fortalecer el liderazgo en los estudiantes no solo contribuye al desarrollo de esta habilidad en particular, sino que potencia otras competencias clave para el desempeño académico y la futura inserción laboral.

CONCLUSIONES

La principal contribución de este estudio radica en identificar que, en las carreras de Logística y Comercio Exterior, el liderazgo estudiantil trasciende la dirección de grupos para convertirse en una competencia de gestión de habilidades blandas. Se concluye que el liderazgo es el elemento vinculante que articula la iniciativa individual con el logro colectivo, sugiriendo que las instituciones de educación superior deben transitar de un modelo de enseñanza técnica a uno de formación integral basada en el liderazgo como eje transversal.

Los resultados del estudio permiten concluir que los estudiantes universitarios presentan un nivel favorable de desarrollo en las habilidades blandas analizadas, destacando particularmente el trabajo en equipo y la conciliación como competencias ampliamente reconocidas dentro de las dinámicas académicas. No obstante, en concordancia con Colón, Jiménez, Colón y Márquez (2026) el liderazgo se posiciona como una habilidad relevante que contribuye a la generación de ambientes colaborativos y al logro de objetivos colectivos.

Aunque el liderazgo no obtuvo el mayor porcentaje dentro de las habilidades evaluadas, los resultados sugieren que desempeña un papel articulador en el desarrollo de otras competencias socioemocionales, al favorecer la interacción, la organización y la cooperación entre los estudiantes. En este sentido, Payano (2025) externa que el liderazgo puede entenderse como un elemento que impulsa la consolidación de habilidades blandas necesarias para el trabajo académico y profesional.

Por lo tanto, el fortalecimiento del liderazgo dentro de los procesos formativos universitarios puede contribuir significativamente al desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo entornos de aprendizaje más colaborativos, participativos y orientados al logro de objetivos comunes.

A partir de los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en el contexto universitario:

1. Incorporar estrategias pedagógicas que promuevan el liderazgo estudiantil, tales como proyectos colaborativos, aprendizaje basado en problemas de acuerdo con Ruiz y Troya (2025) así como actividades de trabajo en equipo que permitan a los estudiantes asumir roles de coordinación y toma de decisiones.
2. Fomentar de acuerdo a Arias (2021) espacios formativos orientados al desarrollo de habilidades socioemocionales, incluyendo talleres, seminarios o programas institucionales enfocados en liderazgo, comunicación, negociación y resolución de conflictos.
3. Promover metodologías de aprendizaje colaborativo, que favorezcan la interacción entre estudiantes y el desarrollo de competencias como la conciliación, la organización y la iniciativa dentro de los grupos de trabajo.
4. Diseñar estrategias institucionales que integren el desarrollo de habilidades blandas dentro del currículo universitario, como señala Fakunaga (2021) reconociendo su importancia para la formación integral de los estudiantes y su futura inserción en el ámbito profesional.
5. Impulsar futuras investigaciones que profundicen en la relación entre liderazgo y desarrollo de habilidades blandas, considerando variables como el contexto académico, el tipo de programa educativo y las experiencias formativas de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Aldaz Borja, A. V. (2024). Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11118274>
- Arias, A. A., & Marín, M. R. (2021). Rasgos de personalidad y habilidades blandas en estudiantes de quinto semestre de Psicología de la Fundación Universitaria del Areandina, Valledupar. Cuaderno de investigaciones: semilleros andina, (14).
- Espejo, C., & Hither, K. Habilidades blandas y desarrollo de liderazgo en los estudiantes de derecho de una Universidad de Lima-Norte, 2021.
- Cherres Castro, A. M., Henckell Sime, E. C. L., & Sandoval Peña, J. M. (2025). Habilidades blandas en estudiantes universitarios. Revista InveCom, 5(2).
- Colón, E. M. R., Jiménez, M. R. R., Colón, P. L. R., & Márquez, L. E. V. (2026). Incidencia del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes de centros educativos. Revista Conrado, 22(108), e4512-e4512.
- Crisosto Farfan, M. D. P. (2022). Habilidades blandas del docente universitario y su relación con el rendimiento académico del estudiante de una universidad de Tacna, 2020.
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Tellez, D. C., & Silva-Garcia, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. Formación universitaria, 14(4), 49-60. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Fukunaga Calmet, V. M. (2021). Percepción del efecto del estilo de liderazgo transformacional de los docentes en el desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes del octavo, noveno y décimo ciclo de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad privada de Lima durante el año 2019.
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. Conrado, 18(87), 412-420.
- Muñoz Cuchca, E., & Solís Trujillo, B. P. (2021). Enfoque cualitativo y cuantitativo de la evaluación formativa. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo), 6(3), 1-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512591>
- Muñoz Restrepo, N. A., & Rodríguez Gaviria, S. P. (2023). Efectos del liderazgo en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes que integran las disciplinas deportivas de la Universidad Libre de Pereira.
- Padilla, B. A. M., & Amores, N. V. R. (2025). Influencia de las habilidades blandas en el desempeño académico de los estudiantes de educación superior. Investigación y Cultura Académica, 1(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15786237>

- Payano, O. Q. (2025). El Liderazgo de las Habilidades Blandas en la Gestión Directiva: Una Revisión Crítica para Fortalecer la Permanencia Educativa. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(3), 517-542. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.950>
- Rojas Sanchez, J. T. (2024). Habilidades blandas en el desarrollo de liderazgo en los estudiantes de un instituto de telecomunicaciones Lima, 2023.
- Ruiz Andaluz, R. D., & Troya Félix, H. E. (2025). Liderazgo Docente en la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Revista Scientific*, 10(35), 171-193. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2025.10.35.8.171-193>