

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

<https://doi.org/10.35381/e.k.v9i18.5162>

Habilidades blandas de los docentes de bachillerato. Revisión sistemática

Soft Skills of High School Teachers: A Systematic Review

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa
p7001225378@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Piura, Piura
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-7792-5226>

Recepción: 25 de marzo 2026
Revisado: 26 de abril 2026
Aprobación: 15 de junio 2026
Publicado: 01 de julio 2026

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar las habilidades blandas de los docentes de bachillerato, mediante una revisión sistemática. Se basó en un enfoque sistemático de literatura. Además, se utilizó el protocolo normalizado, como los sugeridos por PRISMA. La combinación de enfoques narrativos y analíticos dentro de las investigaciones en revisión sistematiza incrementó la comprensión de la totalidad del asunto examinado, esto ofreció una base firme para próximos estudios. La revisión bibliográfica se llevó a cabo en las bases de datos SciELO y Scopus. Se concluye que, para mejorar el rendimiento profesional y crear un entorno escolar más positivo y colaborativo, es crucial formar a los maestros en habilidades blandas. Los artículos evaluados enfatizan que los maestros que mejoran capacidades como la empatía, la comunicación efectiva y la solución de conflictos crean un ambiente de aprendizaje más activo e inclusivo.

Descriptores: Habilidad; aprendizaje; docencia (Tesauro UNESCO).

ABSTRAC

The overall objective of the research was to analyze the soft skills of high school teachers through a systematic review. It was based on a systematic literature review. In addition, a standardized protocol, such as those suggested by PRISMA, was used. The combination of narrative and analytical approaches within the studies included in the systematic review enhanced the understanding of the subject matter as a whole, providing a solid foundation for future research. The literature review was conducted in the SciELO and Scopus databases. It is concluded that, to improve professional performance and create a more positive and collaborative school environment, it is crucial to train teachers in soft skills. The articles evaluated emphasize that teachers who improve skills such as empathy, effective communication, and conflict resolution create a more active and inclusive learning environment.

Descriptors: Skill; learning; teaching (UNESCO Thesaurus).

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

INTRODUCCIÓN

La capacitación en habilidades blandas es fundamental para hacer frente a los problemas de la educación actual, particularmente en ambientes de enseñanza a distancia. La pandemia de COVID-19 evidenció la importancia de que los profesores posean habilidades como la adaptabilidad, la conversación eficaz y la empatía para continuar con la calidad del aprendizaje en ambientes virtuales (Choquehuanca Ramírez, 2023). Al respecto, Álvarez Apaza y Begazo Vera (2022) plantean que no solo en su dimensión relacional, sino también en otros aspectos esenciales de los alumnos, como la familia y la escuela, estas habilidades sociales son importantes y facilitan su desempeño académico; asimismo, permiten que estos asimilen y cumplan las normas sociales.

Tamayo-Piedra et al. (2022) indican que:

Las habilidades “blandas” tienen dependencia con el comportamiento humano, surgen de los rasgos de la personalidad, cualidades, valores y creencias, etc. Su designación está ligada a la entidad o escuela que la difunde, recientemente su importancia se ha incrementado por la necesidad de educar a los individuos en aspectos transversales al desempeño profesional, ofreciendo una cualificación específica de las mismas. (p.209).

Por ello, es importante que los docentes tengan la capacidad de implementar los valores para poder dar solución a los problemas que puedan suscitarse dentro de las aulas de clases, o bien, para comunicarse asertivamente con su estudiantado (Hernández Romero, 2023).

Para Rodríguez (2020), surgen nuevos estudios que confirman lo sustentado por Gardner (1983) y Goleman (1998); como es el caso de la investigación realizada por Duckworth y Yeager (2015), donde se menciona que existen cualidades personales no cognitivas tales como el autocontrol, la mentalidad de crecimiento, las relaciones sociales saludables, la inteligencia emocional, la curiosidad, la toma de decisiones y el buen juicio, las cuales determinan el éxito de una persona; es decir, un éxito enfocado en las habilidades

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

blandas.

Por otro lado, Senior et al. (2024) indican que las competencias laborales o blandas que destacan en su investigación son el liderazgo, el autocontrol, el compromiso, el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y la iniciativa. En este sentido, los docentes que desarrollen estas habilidades, tendrán más recursos para tener alumnos con mayor competencia emocional y enfrentar mejor los sucesos estresantes si tienen una mayor capacidad para identificar, comprender, regular y pensar de manera inteligente con las emociones. Así, los docentes educados en habilidades blandas tienen un mayor efecto sobre el progreso general de los estudiantes, incentivando comportamientos como la tolerancia, la equidad y la resiliencia. A partir de estas premisas, el objetivo general de la investigación es analizar las habilidades blandas de los docentes de bachillerato, mediante una revisión sistemática.

MÉTODO

La investigación se basa en un enfoque sistemático de literatura, convertido en una forma fundamental de determinar el conocimiento que se tiene actualmente de manera precisa y articulada. De acuerdo con (Page et al., 2021), el cual posibilita la condensación de importantes datos, brindando una noción global y reciente de la investigación en diversas áreas. Además, se utiliza el protocolo normalizado, como los sugeridos por PRISMA (Page et al., 2021), que asegura la fiabilidad y la replicabilidad del procedimiento, elementos que son fundamentales para la fiabilidad de los resultados.

Desde el punto de vista analítico ofrece una forma de organizar los descubrimientos y clasificarlos por tema (Hernández-Leal et al., 2017) ayuda a contrastar los estudios uno con el otro, y a destacar las semejanzas y diferencias que añaden valor al análisis crítico. La combinación de enfoques narrativos y analíticos dentro de las investigaciones en revisión sistematiza incrementa la comprensión de la totalidad del asunto examinado, esto ofrece una base firme para próximos estudios e implementaciones de políticas

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

fundadas en la evidencia.

Lo que facilita la obtención de artículos publicados en los últimos años (2024 – 2026) sobre el tema abordado. La revisión bibliográfica se realiza en las bases de datos Scielo y Scopus, dado que contienen artículos de alto rigor científico y ofrecen amplia cobertura. De esta manera, se fortalece el carácter científico de la revisión y se asegura un proceso metodológico más sólido de la investigación.

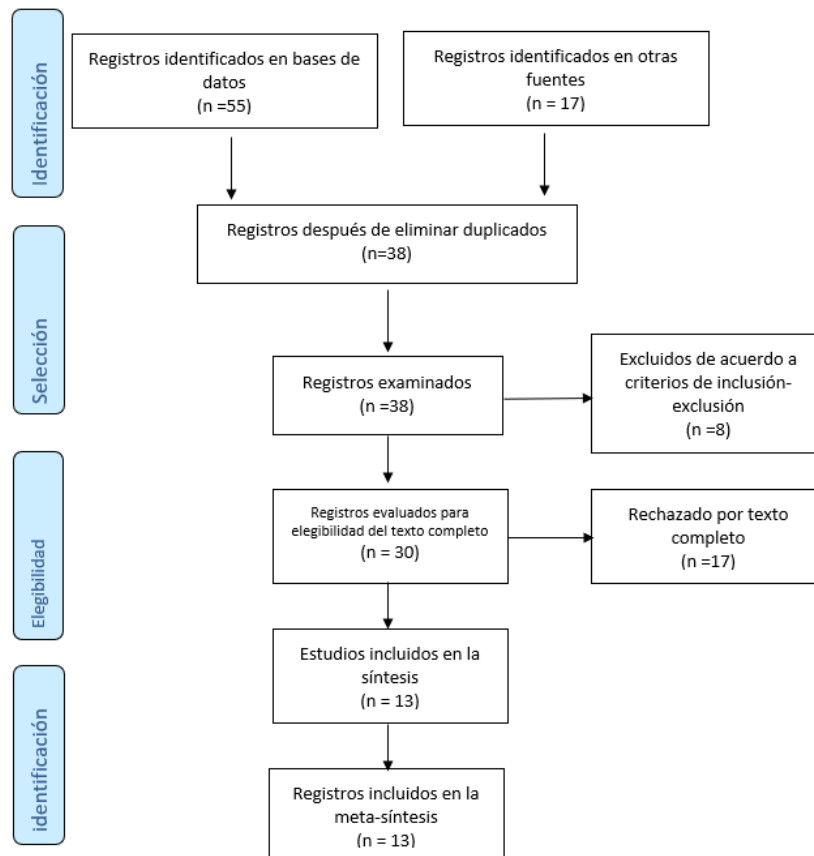


Figura 1. Enfoque Prisma.
Elaboración: El autor.
RESULTADOS

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

Esta sección presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del método mencionado anteriormente.

Tabla 1.
Sistematización.

Nº	Autor(es)	Título	Indexación	Aportes
1	Rodríguez-Altamiza, Morales-Salas, Villantoy-Claros, & Gutiérrez-Soca. (2026)	Impacto de las habilidades blandas en los líderes pedagógicos y el rendimiento académico: Una revisión sistemática.	SCIELO	El planteamiento teórico de las habilidades blandas se basa en la perspectiva de Goleman (1995), que las define como la capacidad de administrar las emociones, comunicarse asertivamente y ajustarse al contexto. Cuando un estudiante no alcanza los objetivos, un enfoque empático y resiliente por parte del maestro evita que el joven se rinda o se frustre, transformando el tropiezo en un peldaño para mejorar sus calificaciones en el siguiente intento.
2	Rosero-Mellizo, & Martínez-Arias. (2026)	Uso de IA para desarrollo de habilidades blandas: Revisión sistemática de la literatura.	SCOPUS	Las habilidades blandas que tienen más importancia en los ámbitos educativo y profesional corresponde a la comunicación, el pensamiento crítico, las destrezas digitales, el trabajo colaborativo, la creatividad e innovación, la solución de problemas, la armonía y las capacidades sociales.
3	Álvarez, Cayhualla, & Córdova. (2026)	Análisis de las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en un contexto educativo.	SCIELO	Los autores demuestran que las habilidades blandas de los muchachos no nacen de la nada. Los estudiantes que muestran mayor empatía y capacidad para resolver problemas conversando suelen venir de entornos

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

				familiares donde se habla y se escucha.
4	Choquehuanca Ramírez. (2025)	Habilidades blandas: base para el desempeño docente: Una revisión sistemática.	SCIELO	Las habilidades blandas son instrumentos que ayudan a las personas a desarrollar su potencial y a mejorar sus relaciones con los demás.
5	Málaga Mamani, Málaga Mamani, Machaca Gonza, & Mamani Guillen. (2025)	Habilidades blandas en docentes: Una revisión sistemática.	SCIELO	Los autores asocian directamente las buenas habilidades blandas de los profesores con un mejor clima escolar. Cuando el docente es empático y sabe escuchar, los niveles de estrés en el aula bajan, la convivencia mejora y, de rebote, se vuelve una barrera natural contra el abandono de los estudiantes.
6	Ledesma Deka. (2025)	Habilidades blandas de profesores en Ecuador.	SCIELO	El docente de bachillerato ya no puede ser solo un transmisor de contenidos científicos o humanísticos. Necesita un dominio excepcional de sus habilidades blandas para leer el aula, contener emocionalmente a un alumno en crisis, motivar a un grupo apático y mantener el orden sin recurrir al autoritarismo rígido que solo genera distancia.
7	Porras Huallpacusi, & Segura Macavilca. (2025)	Relación entre habilidades blandas y la reducción del estrés en docentes: Una revisión sistemática.	SCOPUS	Las habilidades blandas, que incluyen la resiliencia, la comunicación eficaz y la inteligencia emocional, desempeñan un papel importante en la reducción del estrés entre los profesores. Estas competencias no solamente mejoran la capacidad individual para manejar conflictos y

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

				emociones, lo cual en general favorece una mayor calidad educativa y el bienestar del maestro.
8	Hermoza Caldas, Fuster Gómez y Romero Echevarría. (2025)	Gestión educativa y habilidades blandas en institutos superiores tecnológicos: Revisión sistemática.	SCIELO	Fomentar el desarrollo de habilidades transversales y competencias socioemocionales junto con el conocimiento técnico ayuda a capacitar a los estudiantes para afrontar en su futuro próximo, los retos del ámbito laboral y ampliar su éxito profesional.
9	Deka. (2025)	Habilidades blandas de profesores en Ecuador.	SCIELO	Las habilidades blandas aquí no se ven como un simple "complemento de buena educación", sino como el eje central que determina si los procesos de enseñanza y aprendizaje realmente funcionan.
10	Ullauri Carrión et al. (2024).	Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación.	SCIELO	La comunicación, es una función transcendental del ser humano y decisivo para las instituciones educativas, adquiere relevancia para lograr la armonización entre los actores que acomodan las instituciones educativas. Impulsando las habilidades blandas y contribuyendo al crecimiento de las competencias interpersonales en cada etapa educativa.
11	Pinedo-Castro. (2024)	Habilidades blandas como factor clave para la mejora de la convivencia escolar.	SCIELO	El clima de una institución educativa se construye desde el factor humano. Invertir en el bienestar y en las capacidades socioemocionales de los maestros es, en el fondo, la estrategia más efectiva para

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

				garantizar escuelas más seguras, integradoras y tranquilas.
12	Manchini, Jiménez, & Ramos-Díaz. (2024)	Habilidades blandas y técnicas en evaluaciones de estudiantes a docentes.	SCIELO	Cuando un docente es accesible, empático y sabe crear un ambiente seguro y de confianza, los estudiantes tienden a una buena calificación, incluso, su metodología de enseñanza. La buena conexión emocional predispone positivamente al alumno hacia la materia, haciendo que el proceso de aprendizaje se perciba como más fluido y eficaz.
13	Chetilan Rodríguez. (2024)	Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática.	SCIELO	El estudio plantea que un director con habilidades blandas sólidas puede cambiar el ambiente en la escuela. Esto es especialmente importante en el bachillerato. Las habilidades blandas que se mencionan en el artículo, como comunicarse de manera clara, resolver problemas y trabajar en equipo, son importantes no solo para el director, sino también para los profesores de bachillerato en su trabajo diario.

Elaboración: El autor.

El análisis de los artículos revisados muestra una conexión importante para el desarrollo de habilidades blandas y el desempeño de los docentes. También destaca su influencia en el ambiente escolar. Esto sugiere que los maestros mejoran sus habilidades de liderazgo, comunicación y manejo de emociones para aumentar el rendimiento académico de sus estudiantes. Además, resaltan que habilidades como la empatía, el manejo de emociones, trabajo de equipo y la comunicación efectiva son claves que mejora el rendimiento en clase. También ayuda a crear un ambiente de aprendizaje más

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

colaborativo y positivo.

DISCUSIÓN

Los artículos examinados destacan que es muy importante que los profesores desarrollen competencias blandas. Esto es fundamental para ofrecer una educación que se centre en el alumno y que sea integral. Según lo que se ha investigado, estas competencias blandas no solo influyen en lo que sucede dentro del aula, sino que también tienen un efecto en el ambiente general de la escuela y en cómo se sienten los estudiantes y los profesores entre sí.

La idea que la educación tiene que ser integral apoya para que los profesores reciban capacitación en aspectos socioemocionales, esto puede tener un gran impacto en cómo aprenden y se sienten los estudiantes. Esto se constituye un mejor desempeño académico y un mayor bienestar para los estudiantes. En resumen, el desarrollo de competencias blandas en los profesores es clave para lograr una educación de calidad que beneficie a todos los estudiantes.

La literatura muestra que las habilidades blandas son clave para que los estudiantes tengan éxito emocional y académico. Para cambiar la educación y crear escuelas más productivas y saludables, una buena idea es ofrecer programas de capacitación continua a los profesores. Estos programas deberían ayudar a los profesores a desarrollar estas habilidades blandas.

Las habilidades blandas ya no se consideran solo como un complemento educativo. Ahora son lo más importante en la enseñanza. Según Rodríguez-Altamiza et al. (2026), así como Rosero-Mellizo y Martínez-Arias (2026), estas habilidades ayudan a controlar las emociones y resolver problemas hablando. También permiten adaptarse fácilmente a situaciones que cambian. Esto se basa en lo que dijo Goleman sobre la inteligencia emocional.

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

En esta línea, Choquehuanca Ramírez (2025) dice que estas capacidades son clave para el desarrollo integral de las personas y para construir relaciones saludables. Por eso, los estudios recientes señalan que la escuela no solo debe enseñar contenidos, sino también otras cosas, el éxito o fracaso de la educación depende de si se incluyen estas habilidades en la enseñanza de los estudiantes y pedagogía de los profesores.

El liderazgo de los docentes en el aula, el desempeño y la convivencia escolar tienen un efecto muy bueno en todos los aspectos cuando el maestro y los directivos de la institución saben manejar bien sus habilidades sociales y emocionales. Esto significa que los docentes pueden crear un ambiente de aprendizaje positivo y productivo.

Esto cambia la dinámica educativa a todos los niveles. Según Ledesma Deka y Chetilan Rodríguez (2025), el maestro de hoy requiere una empatía extraordinaria para "leer el aula", manejar situaciones de crisis y conservar la disciplina sin recurrir al autoritarismo, lo cual se vuelve crucial en los niveles de bachillerato y educación superior. Según las investigaciones, esta conexión emocional tiene un efecto dominó en los alumnos: mejora su desempeño académico porque los maestros resilientes convierten las dificultades en escalones de superación, reduce las tasas de abandono escolar y hace que los estudiantes se orienten de tal manera que ven la materia y el método como componentes más fluidos y eficientes.

Además, se ha demostrado que la comunicación asertiva, el bienestar y la gestión de conflictos son la táctica más eficaz para crear un ambiente institucional integrador y seguro. Esto también sirve como una barrera de protección para la salud mental del educador al disminuir significativamente los niveles de estrés laboral, lo cual es un beneficio recíproco resaltado por escritores como Pinedo-Castro (2024), Ullauri Carrión (2024) y Porras Huallpacusi y Segura Macavilca (2025).

El desarrollo de estas habilidades no ocurre solo porque sí, sino que es el resultado de un proceso que siempre está en marcha. Este proceso conecta a la familia, la educación en la escuela y lo que se espera de nosotros en el mundo actual. Los alumnos que pueden

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

dialogar y empatizar con los demás suelen venir de familias que escuchan de verdad, según Álvarez, Cayhualla y Córdova (2026). Por eso, la familia es el primer lugar donde aprendemos a entender y manejar nuestras emociones.

Hermoza Caldas et al. (2025) dicen que, para preparar a los jóvenes para los desafíos del mercado laboral, el éxito en una carrera depende de un equilibrio perfecto entre habilidades generales y conocimientos técnicos. La investigación de vanguardia ya está explorando métodos innovadores de enseñanza para responder a este desafío.

Rosero-Mellizo y Martínez-Arias (2026) destacan que el uso creciente de la Inteligencia Artificial es una herramienta eficaz para desarrollar y mejorar habilidades clave, como la flexibilidad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Esto indica que la empatía humana y el avance tecnológico están hechos para trabajar juntos y producir ciudadanos más competentes y resilientes.

CONCLUSIONES

Se concluye que, para mejorar el rendimiento profesional y crear un entorno escolar más positivo y colaborativo, es crucial formar a los maestros en habilidades blandas. Los artículos evaluados enfatizan que los maestros que mejoran capacidades como la empatía, la comunicación efectiva y la solución de conflictos crean un ambiente de aprendizaje más activo e inclusivo. Estos educadores consiguen un mayor vínculo con sus alumnos, lo que permite entender y retener mejor los conocimientos, y esto afecta directamente el desempeño académico.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los factores sociales involucrados en el desarrollo de esta investigación.

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Álvarez Apaza, S., & Begazo Vera, H. (2022). Relación de habilidades blandas y rendimiento académico en estudiantes de la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado N° 40399 del Centro Poblado de Chalhuanca, Yanque, Caylloma–Arequipa 2019. *Revista Científica Disciplinares*, 1(1),186-199. <https://doi.org/10.71727/disciplinares.v1i1.223>
- Álvarez, V., Cayhualla, J., & Córdova, S. (2026). Análisis de las habilidades blandas en los estudiantes de secundaria en un contexto educativo. *Revista InveCom*, 6(3), e603166. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18206022>
- Chetilan Rodríguez, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para La Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Choquehuanca Ramírez, 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>
- Deka, H. (2025). Habilidades blandas de profesores en Ecuador. *Revista InveCom*, 5(3), e050397. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14619009>
- Hermoza Caldas, A., Fuster Gómez J., y Romero Echevarría, 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>
- Hernández Romero, G. (2023). Desempeño docente desde la perspectiva de alumnos de Mercadotecnia. Una mirada a los aspectos sociales. *Aula Abierta*, 52(3), 237–242. <https://doi.org/10.17811/rifie.52.3.2023.237-242>
- Hernández-Leal, E., Duque-Mendezy, N., & Moreno-Cadavid, J. (2017). Una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *TecnoLógicas*, 20(39),15-38. <https://n9.cl/tfuee>
- Ledesma Deka, H. (2025). Habilidades blandas de profesores en Ecuador. *Revista InveCom*, 5(3), e050397. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14619009>

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

- Málaga Mamani, E., Málaga Mamani, R., Machaca Gonza, R., & Mamani Guillen, Y. (2025). Habilidades blandas en docentes: una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(11), 63-82. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.142>
- Manchini, N., Jiménez, Ó., & Ramos-Díaz, N. (2024). Habilidades blandas y técnicas en evaluaciones de estudiantes a docentes. *Revista iberoamericana de educación superior*, 15(44), 112-131. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.44.1894>
- Mariani, M. M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Technovation Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, 122, 102623. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623>
- Page, M., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Lalu, M. M., Li, T., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hro, A., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., Jose, T. J. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9),790–799. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016>
- Pinedo-Castro, A. (2024). Habilidades blandas como factor clave para la mejora de la convivencia escolar. *Revista Docentes 2.0*, 17(2),216–230. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.550>
- Porras Huallpacusi, L. B., & Segura Macavilca, Y. M. (2025). Relación entre habilidades blandas y la reducción del estrés en docentes: una revisión sistemática. *Vive Revista de Investigación en Salud*, 8(22),290–303. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v8i22.376>
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C. y Prescott, JE (2020), Avances en la teoría con artículos de revisión. *Journal of Management Studies*, 57,351-376. <https://doi.org/10.1111/joms.12549>
- Rodríguez Siu, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2),186–199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>

Evelyn Yesenia Álava-Ochoa

- Rodríguez-Altamiza, Y., Morales-Salas, R., Villantoy-Claros, R., & Gutiérrez-Soca, M. (2026). Impacto de las habilidades blandas en los líderes pedagógicos y el rendimiento académico: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3), e603115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17884039>
- Rosero-Mellizo, L. S., & Martínez-Arias, A. M. (2026). Uso de IA para desarrollo de habilidades blandas: revisión sistemática de la literatura. *Revista Colombiana de Educación*, (98), e22795. <https://doi.org/10.17227/rce.num98-22795>
- Senior, A., Valle, L., Botero, R., & Narváez, M. (2024). Ruta de gestión escolar para el aseguramiento del aprendizaje en estudiantes extra edad en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 30. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41898>
- Tamayo-Piedra, M.- del-C., Reascos-Vallejo, N. C., & Ochoa-Encalada, S. C. (2022). Habilidades blandas en la práctica pre-profesional del psicólogo clínico: perspectivas desde actores educativos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(2), 207–228. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i2.1913>
- Ullauri Carrión, M., Benítez Luzuriaga, K., Zambrano Sinche, K. P., & Gálvez Palomeque, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Yuhertiana, I., Izaak, W. C., Rahmawati, A., & Sucahyati, D. (2024). Creative performance of lecturers in post-pandemic COVID 19: evidence from Indonesia. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2369974>