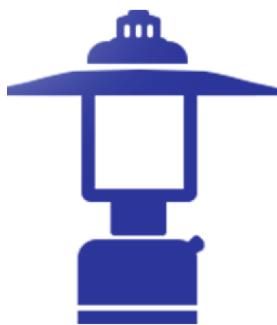


LA INCLUSIÓN SOCIAL Y LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES: RETOS EN LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES



SOCIAL INCLUSION AND SOCIO-EMOTIONAL SKILLS: CHALLENGES IN THE PREPARATION OF EDUCATIONAL LEADERS

Yalemy Hisumi Saiz Cartaya¹

E-mail: hisumi064@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6366-9520>

Yoenia Olivia Infante Cabrera²

E-mail: olivainfante2@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3253-6187>

Juan Miguel Barrios¹

E-mail: minguel@dpe.lt.rimed.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3327-7562>

¹ Dirección General de Educación Las Tunas. Cuba

² Universidad de Las Tunas. Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Saiz Cartaya, Y. H., Infante Cabrera, Y. O., y Barrios, J. M. (2025). La inclusión social y las habilidades socioemocionales: retos en la preparación de directivos educacionales. *Revista Conrado*, 21(106). e4805.

RESUMEN

La preparación de los directivos educacionales ha constituido una exigencia de la sociedad actual. El contenido inclusión social, en los últimos años, ha sido objeto de debate cienciológico entre académicos e investigadores, destacan las habilidades socioemocionales en relación con este contenido. La investigación que se presenta formó parte del proyecto de investigación: sistema metodológico integral para el desarrollo de la competencia gobernanza educacional, fue resultado de la tesis doctoral del Programa de doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Las Tunas. Se argumentó la importancia de las relaciones entre el contenido inclusión social y habilidades socioemocionales para el proceso de preparación de directivos. Se fundamentaron las formas organizativas fundamentales conferencia especializada y taller, lo que posibilitó el desarrollo de habilidades socioemocionales desde la inclusión social desde los métodos de diálogo y persuasión. Se empleó el enfoque investigativo cualitativo desde la investigación-acción-participativa, que permitió descripciones y valoraciones de las potencialidades del contenido inclusión social en relación con las habilidades socioemocionales.

Palabras clave:

Inclusión social, Habilidades socioemocionales, Proceso de preparación.

ABSTRACT

The preparation of educational executives has become a requirement of today's society. In recent years, the content of social inclusion has been the subject of scientological debate among academics and researchers, highlighting socio-emotional skills in relation to this content. The research presented was part of the research project: Comprehensive Methodological System for the Development of the Educational Governance Competency, which was the result of the doctoral thesis of the Doctoral Program in Educational Sciences at the University of Las Tunas. The importance of the relationships between social inclusion content and socio-emotional skills for the preparation process of executives was argued. The fundamental organizational forms were based on a specialized conference and workshop, which enabled the development of socio-emotional skills based on social inclusion through methods of dialogue and persuasion. A qualitative research approach based on participatory action research was used, which allows for descriptions and assessments of the potential of social inclusion content in relation to socio-emotional skills.

Keywords:

Social inclusion, Socio-emotional skills, Preparation process.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.

Vol 21 | No.106 | septiembre-octubre | 2025
Publicación continua
e4805



INTRODUCCIÓN

Los Objetivos de desarrollo sostenible demandan a las sociedades un compromiso global, para trazar acciones y lograr respuestas a las desigualdades existentes y centran su atención en cuatro esferas: las personas, prosperidad, paz, alianzas y cultura. En este sentido es necesario un compromiso a nivel de sociedad para lograr disminuir las brechas culturales, ideológicas y económicas, en aras de lograr una sociedad más justa e inclusiva.

Entre los objetivos, existen cuatro que explícitamente están en relación con el logro de una sociedad más inclusiva: educación y calidad; eliminación de desigualdades; igualdad de género; paz, justicia e instituciones sólidas. Los objetivos constituyen importantes retos para lograr la transformación social. Contribuir, desde la educación, al logro de una sociedad inclusiva y diversa es una finalidad para impulsar el progreso universal.

La Educación constituye un pilar esencial y un objetivo en sí, para lograr una sociedad donde prevalezcan la paz, la equidad y humanismo. Lo anterior implica que es necesario formar los profesionales y directivos competentes para cumplir con los compromisos de los Objetivos de desarrollo sostenible.

La preparación de directivos en Cuba constituye una de las prioridades del sistema educacional cubano. En correspondencia con lo anterior, es necesario fomentar aprendizajes inclusivos y diversos que promuevan su formación integral, para que logren transformarse y transformar la realidad.

La preparación es “(...) un proceso complejo, de naturaleza dialéctica, en el que se produce la interrelación entre la instrucción, la educación, la enseñanza y el aprendizaje, (...) orientado a la formación y desarrollo de la profesionalidad de quienes ejercerán o ejercen esta función directiva” (Valiente et al., 2018). La dialéctica de este proceso tiene en cuenta a los sujetos que intervienen en ese proceso formativo, donde instrucción, educación y desarrollo son importantes dimensiones para transformar aprendizajes.

La autora Díaz Macías et al. (2020) considera que... “el capital intelectual con que cuenta una organización, unido a los recursos materiales y financieros determinan su capacidad competitiva y su crecimiento. Pero es reconocido que el recurso humano es el más importante” (p3). El nivel de preparación de una sociedad se expresa en el desarrollo de las capacidades que tengan sus directivos para fomentar climas productivos, empáticos y de respeto a lo diverso.

Varios autores han estudiado la problemática de la inclusión social, (Espinoza Freire y Tinoco Izquierdo, 2017; Fernández, 2017; Castillo, 2015), en sus argumentos expresan la contraposición del término a la categoría exclusión social y particularizan que generalmente el término se refiere a políticas inclusivas educativas y de apoyo a personas y grupos marginados. Independientemente que la inclusión se oponga a la exclusión, es un concepto que trasciende y propicia la igualdad de oportunidades y la equidad social.

La inclusión social es un contenido que por su valor cognitivo y axiológico permite una preparación de directivos acorde con las exigencias de la sociedad para impulsar los compromisos asumidos en torno a la igualdad de género, respeto a lo diverso, donde primen instituciones sólidas que fomenten la cultura de paz.

La inclusión social, es un importante referente para educar desde la diversidad a los directivos educacionales, quienes deben estar preparados para dirigir sus procesos desde la innovación y con importantes preceptos que revolucionen el contexto actual.

La inclusión social está estrechamente en relación con el desarrollo de las habilidades socioemocionales que expresan en su actuar los directivos educacionales, porque ambas favorecen entornos equitativos, empáticos, resilientes y colaborativos. En este sentido los directivos están en mejores condiciones de proyectar los objetivos de trabajo.

Para Mendoza-Medina (2021), las habilidades sociales se expresan en comportamientos, al respecto enfatiza, “son una agrupación de comportamientos que se aprenden. En cuanto a lo social, hay que considerar que aporta, a lo impersonal, puesto que una adecuada vivencia de estas conllevará a una satisfacción personal e interpersonal”. (p.5). De acuerdo con la autora existe una estrecha relación entre lo social e individual para el desarrollo de habilidades socioemocionales.

El autor Cedeño Sandoya et al. (2022) considera que “las habilidades sociales o socioemocionales son aquellas competencias que los seres humanos adquieren en los contextos en los que se desarrollan.... y los capacitan para tener relaciones cordiales armoniosas y colaborativas”. (p.467). Estar preparados para manejar emociones y enfrentar y resolver conflictos en relación con la inclusión social, constituye una necesidad en el proceso de preparación de los directivos.

Las habilidades socioemocionales se definen como, “aquellas conductas aprendidas que llevamos a cabo cuando interactuamos con otras personas y que nos son

útiles para expresar nuestros sentimientos, actitudes, opiniones y defender nuestros derechos" (Nahum, 2021, p.11). Aprender a interactuar desde el respeto, la empatía y la comunicación eficaz, forma parte de las necesidades de preparación de los directivos.

El autor Vaillant y Marcelo (2021), le otorga jerarquía a la dimensión socioemocional, como un componente necesario de los cuatro procesos innovadores que permiten la formación docente. En este sentido se enfatiza en la necesidad de las emociones en el proceso formativo, dimensión que adquiere notoriedad en los directivos como sujeto de cambio social.

La investigación tiene como finalidad fundamentar las relaciones entre las habilidades socioemocionales y la inclusión social desde el proceso de preparación de los directivos educacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se fundamentó desde un enfoque cualitativo. Como método, se partió del análisis y crítica de fuentes, basado en los procedimientos del pensamiento lógico: histórico- lógico, análisis-síntesis e inducción deducción, lo que permitió conocer el tratamiento, evolución, rasgos y tendencias más significativas del proceso de preparación de los directivos y reservas de Educación. Se utilizó, además, en la búsqueda de información para los fundamentos teóricos que sustentan el tratamiento pedagógico de la inclusión social, además, en el procesamiento de la información emanada del proceso investigativo y en la elaboración de conclusiones.

Se realizaron entrevistas a directivos y reservas para indagar en la incidencia de la inclusión social en su formación y saber sus valoraciones sobre el manejo de emociones en las funciones de dirección. El diario del investigador se utilizó para recopilar datos y hacer el análisis de las transformaciones alcanzadas en el proceso de preparación de directivos y reservas con respecto a la inclusión social.

Estudio de los productos del proceso pedagógico, en la revisión de planes de preparación a directivos y reservas de Educación, actas de reuniones, planes de desarrollo individual, resúmenes de evaluaciones de cuadros y reservas, informes de visitas.

La observación participante permitió constatar las insuficiencias y potencialidades que presentan los directivos de Educación en sus concepciones de dirección desde las habilidades socioemocionales y políticas inclusivas.

La investigación acción participativa posibilitó conocer avances, retrocesos y rediseñar acciones para la mejora continua. Permitió la conformación de un equipo de

investigación que, en este caso, estuvo integrado por doctores de la Universidad de Las Tunas, directivos y reservas de Educación, estos últimos desempeñaron un papel protagónico en la implementación de la metodología y la valoración crítica de los principales resultados.

Los talleres de opinión crítica y construcción colectiva enriquecieron la propuesta a partir de los criterios expuestos por doctores del Centro de estudios pedagógicos de la Universidad de Las Tunas. Posibilitaron constatar la viabilidad de la concepción pedagógica del tratamiento a la inclusión social en el proceso de preparación de directivos y reservas.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Las habilidades socioemocionales en el proceso de preparación de los directivos están en estrecha relación con la inclusión social, porque implican desarrollar el autocontrol emocional, las habilidades sociales y la resiliencia, gestionar emociones e interactuar de manera efectiva con los ejecutores, siempre respetando la diversidad de identidades, cultura, género y religión.

Los directivos educacionales que fueron parte de la muestra tenían una heterogeneidad de edad, formación universitaria, en su mayoría mostraron un tránsito de la era analógica a la digital, lo que permitió corroborar adaptación a los cambios, de acuerdo con su cultura e incursión en políticas y enfoque educativos como la gamificación y la inteligencia artificial.

Los directivos, para enfrentar situaciones de cambios y tomar acertadas decisiones, así como ejercer el control de las tareas, deben desarrollar un adecuado manejo de emociones; lo que implica reconocer las fortalezas y oportunidades de sus ejecutores hombres y mujeres, para poder tener un clima organizacional permeado por la empatía y la comunicación eficaz.

En la sociedad cubana predomina un modelo de gestión estatal y en el caso particular de la Educación, es universal, pública, laica, gratuita y con acceso a todos, por lo que es necesario desarrollar la capacidad de liderar con inteligencia emocional para fortalecer la cohesión y la calidad de los procesos.

El autoconocimiento y autorregulación son habilidades importantes para los directivos porque permiten que, desde los grupos con los que interactúan, logren incluir a todos de acuerdo con la capacidad desarrollada, más allá de los aprendizajes patriarcales que se tengan. Las habilidades sociales: comunicación asertiva, negociación, y trabajo en equipo son importantes para que los directivos educacionales comprendan la necesidad de

sensibilización para modificar aprendizajes en relación con color de piel, género, religión y orientación sexual.

En el proceso de preparación de los directivos, el trabajo en equipo es esencial, en tanto posibilita fomentar relaciones humanas adecuadas entre hombres y mujeres. En este sentido es importante la comunicación asertiva para fomentar un clima de paz y tolerancia hacia las personas.

Lograr gestionar emociones positivas para dirigir con eficiencia es muy importante para los directivos, se necesitan personas que proyecten optimismo y empatía en su actuar diario. En este sentido involucrar a hombres y mujeres en las actividades que se ejecutan de acuerdo con las potencialidades y capacidades, sin discriminar uno u otro género es necesario para que todos sean protagonistas en las proyecciones de trabajo.

La resiliencia, como habilidad socioemocional, implica que los directivos en esta era digital y sociedad 5.0 puedan adaptarse a los cambios acelerados de la tecnología y enfrentar los retos que la sociedad le impone a la Educación.

Los cambios tecnológicos implican transformaciones en el mercado laboral, en este sentido los hombres enfrentan el proceso con más tiempo de aprendizaje, en tanto las mujeres se sobrecargan de tareas y funciones domésticas. Es importante que los directivos, desde el respeto, ofrezcan igualdad de oportunidades a mujeres y hombres, sin importar color de piel, preferencia sexual o religiosa.

Desarrollar personas resilientes es una necesidad en el ámbito laboral cubano, aspecto que adquiere relevancia en el caso de la Educación, porque los directivos enfrentan muchos retos desde lo social y en cuanto a cambios tecnológicos. En este sentido el desarrollo de la resiliencia implica, que el directivo a partir de la resolución de problemáticas, fomente un pensamiento crítico, reflexivo y creativo donde ofrezca igualdad de oportunidades a todas las personas.

La resiliencia organizacional es importante para generar un clima laboral adecuado, donde todos, hombres y mujeres, sepan manejar las emociones ante situaciones de adversidad y situaciones de crisis. La resiliencia como habilidad es necesaria, porque permite que las personas se adapten a los cambios a partir de las soluciones que propongan ante las adversidades y cambios que enfrentan en sus tareas, además, genera un compromiso para el buen desempeño laboral de todas las personas.

En la medida que los directivos se apropien de un sistema de conocimientos, que les permitan comprender que mujeres y hombres se empoderan al lograr vencer los retos

y desafíos a los que tiene que enfrentarse el sistema educacional, los hace tener más expectativas de vida, desarrolla el talento y fomenta la resolución de problemáticas desde un clima de paz.

Estas habilidades socioemocionales, son importantes para enfrentar con inteligencia emocional el cambio educativo y dirigir científicamente en ambientes organizacionales eficaces. En este sentido se deben tener en cuenta los escenarios y formas organizativas, para el desarrollo de las habilidades socioemocionales en relación con la inclusión social.

La preparación de cuadros y reservas es uno de los escenarios fundamentales para que los directivos adquieran una preparación teórica y práctica para enfrentar los retos y desafíos de su actuar diario. En este orden de ideas, el taller como forma organizativa constituye un importante referente que permite, a partir del debate, la crítica y la reflexión apropiarse del sistema de conocimientos relacionados con la inclusión y la diversidad sociales desde una perspectiva de género.

En la preparación de cuadros, cada uno de los temas estuvieron estructurados de acuerdo con las exigencias de la sociedad, donde lo económico, ideopolítico y jurídico constituyeron pautas importantes para ser relacionados con el contenido inclusión y diversidad sociales desde una perspectiva de género.

La reunión de análisis con directores fue un escenario importante para que se lograra transversalizar el contenido inclusión social; el análisis de indicadores constituyó un momento de reflexión para comprender la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en el desempeño de funciones, la normalización y naturalidad de comprender que el talento es lo que posibilita el desarrollo exitoso, más allá del color de la piel, origen social, creencia y preferencia sexual de cada persona.

La preparación del curso escolar constituyó un escenario importante para la capacitación y superación de los directivos en cada estructura de dirección. Esta actividad que comprendió varias sesiones de trabajo y que transitó de lo estatal, provincial a lo local constituyó un marco de referencia para análisis, reflexiones, proyección de trabajo y objetivos del curso escolar que se proyectó.

La preparación del curso escolar, como hito fundamental, permitió establecer críticamente la valoración de las fortalezas y debilidades a las que se enfrentaron los directivos, de igual forma posibilitó un espacio de reflexión con las estructuras de dirección para el análisis de indicadores siempre de manera objetiva, comprendieron que el ascenso de mujeres, negros y de personas es más allá

de sus creencias y preferencias por su talento, sin quitar oportunidades a quien lo merezca y esté comprometido y preparado para enfrentar la política educacional.

En cada uno de estos escenarios del proceso de preparación, los talleres y conferencias especializadas constituyeron formas organizativas, que en esta concepción se jerarquizaron para lograr una adecuada formación de los directivos educacionales.

El taller como forma organizativa se distinguió por su carácter flexible, contextualizado y participativo; permitió, a partir de un tema relacionado con la diversidad e inclusión social, que los participantes desarrollaran la cultura del debate desde la empatía y la comunicación eficaz. En los intercambios que se produjeron entre los equipos de trabajo se fomentó la colaboración, el diálogo y el respeto.

En la medida que los directivos y sus reservas participaron en los talleres desarrollaron la creatividad, a la vez que constituyeron un espacio para crecer personal y profesionalmente. El taller contribuyó a expresar libremente las emociones y formas de pensar, lo que propició que se desarrollaran las habilidades profesionales y habilidades emocionales.

El taller como proceso planificado y estructurado fue estableciendo una lógica de temas para tener en cuenta como fueron: las habilidades socioemocionales para el buen desempeño profesional; la diversidad social como componente de los aprendizajes globales de los directivos; consideraciones teórica y prácticas acerca del origen, procedencia social y preferencia sexual de las personas.

Otra de las formas organizativas fue la conferencia especializada. Tuvo como distinción que fue dirigida por una o varias personas con un alto grado de experticia o conocimiento en el tema o temas que se tratan. Atendiendo a esta lógica, para los temas relacionados con habilidades socioemocionales y diversidad e inclusión sociales se invitaron a conferencistas de alto grado que posibiliten una adecuada apropiación del contenido, a partir de la diversidad y heterogeneidad de los participantes.

En la conferencia especializada participaron un grupo de directivos con edades distintas, aprendizajes, experiencias y vivencias que, si bien enriquecen la actividad, deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo de la actividad. En este sentido se partió de un adecuado diagnóstico para cada una de las etapas, introducción, desarrollo y conclusiones.

Resultó importante en la conferencia especializada la sesión de preguntas, a partir de la alta preparación en el tema relacionado con la inclusión social y habilidades

socioemocionales, se propició un clima de empatía, comunicación eficaz y la actividad se caracterizó por el respeto y un clima de paz.

Cada una de las formas organizativas que en esta investigación se implementaron, estuvieron en relación con otras formas organizativas del proceso de preparación, como cursos, entrenamientos y diplomados pero que por su naturaleza son competencia de las universidades.

Es importante referirse al método dentro del proceso de preparación, el contenido determina el método, por lo que, al argumentar la inclusión social asociada a la perspectiva de género y a la diversidad social como contenido del proceso de preparación, implica adentrarse en las vías que propician la apropiación de este contenido por parte de los directivos.

En consonancia con la idea anterior se jerarquizó el método de trabajo colaborativo, que propició la participación de todos los miembros, a la vez promovió relaciones recíprocas basadas en el respeto y la tolerancia.

El trabajo colaborativo, desarrolló interacciones basadas en el diálogo y la reflexión. En la medida que los directivos y reservas se prepararon en conceptos tales como, diversidad, inclusión, concepciones teóricas sobre color de piel, y habilidades socioemocionales se promovió la reflexión, el análisis crítico y se produjeron adecuadas relaciones humanas.

El método de trabajo colaborativo fue relevante porque, desde los escenarios y órganos en los que intervieron los directivos, se produjeron intercambios donde cada uno expuso ideas desde sus aprendizajes y cultura, se dialogó desde las experiencias de cada miembro del equipo; siempre se tuvo en cuenta la heterogeneidad del grupo.

Asociado al trabajo colaborativo estuvieron dos métodos de educación de la personalidad, en este sentido prevalecieron el diálogo y la persuasión, estos métodos son de gran importancia, porque posibilitaron expresar las habilidades socioemocionales que se desarrollaron y a la vez de forma dialéctica constituyeron núcleos para su desarrollo.

El diálogo es un procedimiento de la exposición oral, pero en este caso se empleó como método que posibilitó intercambiar opiniones, pensamientos, que se caracterizaron por el poder de síntesis en la interlocución. Para el diálogo, resultó esencial poseer habilidades socioemocionales como la empatía, adecuada comunicación, tolerancia y respeto.

El diálogo como método de educación de la personalidad se caracterizó en el proceso de preparación de directivos, por el respeto entre los participantes, no interrumpirse cuando se trataron temas polémicos como religión, color de piel y preferencia sexual, respondieron las preguntas que se formularon desde la empatía y tolerancia.

Asociado al diálogo está la persuasión como método, que implicó lograr climas de paz desde los argumentos que se propusieron, resultó necesario para persuadir, poseer una adecuada preparación teórica y práctica que permitió influir en las personas.

La persuasión propició cambios en las actitudes, creencias y aprendizajes que poseían los directivos educacionales sobre los conceptos, diversidad social, inclusión social, color de la piel, género, preferencia sexual y religión.

La persuasión implicó seguir sus tres procedimientos: lógica, ética y emociones, a partir de argumentos lógicos convincentes desde los conceptos inclusión social, color de piel y respeto a lo diverso, siempre desde el respeto y la tolerancia. La concepción pedagógica argumentada, permitió la formación integral de los directivos educacionales desde la inclusión social para que puedan transformarse y transformar los escenarios con los que interactúan, posibilitó preparar personas plenas, justas que promovieron la equidad social e igualdad de oportunidades.

CONCLUSIONES

La preparación de directivos educacionales constituye una necesidad en el contexto actual. El directivo emocionalmente inteligente comprende la importancia de la inclusión social, logra una mejor eficacia en la gestión de equipos de trabajo, resolución de conflictos en relación con la equidad e igualdad y logra adaptarse al cambio con mayor optimismo y éxito.

El proceso de preparación debe estar permeado por una formación teórica, que posibilite a los directivos educacionales aplicar las habilidades socioemocionales, para gestionar los objetivos de trabajo. El desarrollo de habilidades socioemocionales desde la inclusión social, permiten que los directivos educacionales se relacionen socialmente de manera positiva y enfrente los desafíos de la contemporaneidad. La inclusión social y las habilidades socioemocionales fomentan entornos equitativos y empáticos.

Las conferencias especializadas y los talleres constituyen importantes formas organizativas del proceso de preparación de directivos que, combinadas con la autopreparación, posibilitan formar personas con adecuado manejo

de emociones, donde prevalece el autoconocimiento y el autocontrol.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, C. (2015). La educación inclusiva y lineamientos prospectivos de la formación docente: una visión de futuro. *Actualidades investigativas en educación*, 15(2), 31-33. <http://www.Redalyc.org/pdf/447/44738605002.pdf>
- Cedeño Sandoya, W. A., Ibarra Mustelier, L. M., Galarza Bravo, F. A., Verdesoto Galeas, J. D. R., y Gómez Villalba, D. A. (2022). Habilidades socioemocionales y su incidencia en las relaciones interpersonales entre estudiantes. *Revista Universidad y sociedad*, 14(4), 466-474. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n4/2218-3620-rus-14-04-466.pdf>
- Díaz Macías, R. C., Velázquez Martín, T. C., y Sarría Quintana, T. (2020). La dimensión didáctica del proceso de preparación y superación de directivos: los métodos y las formas. *Revista Conrado*, 16(74), 364-369. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n74/1990-8644-rc-16-74-364.pdf>
- Espinoza Freire, E. E. y Tinoco Izquierdo, W. E. (2017). Retos para la construcción de la sociedad del aprendizaje en la Universidad ecuatoriana. *Revista Ciencias Pedagógicas e innovación*, IV(2), 60-67. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7406/1/UPSE-RCP-2017-Vol.4-No.2-008.pdf>
- Fernández, J. (2017). Educación inclusiva: Construyendo caminos para avanzar. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 11(1), 1-3. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v11n1/a01v11n1.pdf>
- Mendoza -Medina, C. (2021). Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(2), 3-16. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9548828.pdf>
- Nahum, M. (2021). Habilidades socioemocionales: características, funciones y ejemplos. *Psicología y Mente*. <https://psicologiamente.com/psicologia/habilidades-socioemocionales>
- Vaillant, D. y Marcelo, C. (2021). Formación inicial del profesorado: modelo actual y llaves para el cambio. *REI-CE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4), 55-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086685>
- Valiente, P., Del Toro, J. J., y González, J. (2018). El proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar: Sus componentes dinamizadores. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(6), 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7259437.pdf>