



Una mirada teórica de las habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo

A theoretical look at soft skills to improve managerial leadership

Um olhar teórico sobre soft skills para melhorar a liderança gerencial

Angelita Victoria Aldaz-Borja ^I
angelita.aldaz@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1364-4166>

Juan Miguel Hidalgo-Terán ^{II}
jhidalgo@istsb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0310-5073>

Amanda del Consuelo Palacios Jácome Santos ^{III}
amanda.palacios@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6356-7037>

Jenny Auria Carvache-Torres ^{IV}
jenny.caevache@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0000-9602-3765>

Correspondencia: angelita.aldaz@educacion.gob.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 03 de febrero de 2024 * **Aceptado:** 15 de marzo de 2024 * **Publicado:** 22 de abril de 2024

- I. Ministerio de Educación, Durán, Ecuador.
- II. Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar, Guayaquil, Ecuador.
- III. Ministerio de Educación, Durán, Ecuador.
- IV. Universidad Bolivariana del Ecuador, Durán, Ecuador.

Resumen

Desarrollar habilidades blandas en el personal directivo es de suma importancia para una educación de calidad. El presente artículo tiene por objetivo, analizar la eficacia de los programas de habilidades blandas en el liderazgo directivo de instituciones educativas públicas. Para ello se acudió a la revisión de una muestra de cincuenta seis artículos publicados desde 2019, disponibles en Scopus, Dialnet, Scielo, Redalyc, de los cuales fueron seleccionados treinta y seis para el análisis, clasificados a través de tablas de registros de datos. Los resultados evidenciaron que el liderazgo directivo es esencial, por un lado, en la endogamia de comunicación centralizada en las reformas de enseñanza-aprendizaje y, por otro lado, en la comunicación constante con los docentes de distintas esferas. En conclusión, los programas de habilidades blandas permiten modelar actitudes positivas hacia el liderazgo directivo, sociabilidad, crecimiento organizacional y el logro de metas.

Palabras clave: Dirección; Efectividad; Habilidades blandas; Liderazgo.

Abstract

Developing soft skills in management personnel is of utmost importance for quality education. The objective of this article is to analyze the effectiveness of soft skills programs in the management leadership of public educational institutions. To do this, a sample of fifty-six articles published since 2019, available in Scopus, Dialnet, Scielo, Redalyc, were reviewed, of which thirty-six were selected for analysis, classified through data record tables. The results showed that directive leadership is essential, on the one hand, in the endogamy of centralized communication in teaching-learning reforms and, on the other hand, in constant communication with teachers from different spheres. In conclusion, soft skills programs allow us to model positive attitudes towards managerial leadership, sociability, organizational growth and goal achievement.

Keywords: Address; Effectiveness; Soft skills; Leadership.

Resumo

O desenvolvimento de soft skills no pessoal de gestão é de extrema importância para uma educação de qualidade. O objetivo deste artigo é analisar a eficácia dos programas de soft skills na liderança gerencial de instituições públicas de ensino. Para isso, foi revisada uma amostra de cinquenta e seis

artigos publicados desde 2019, disponíveis em Scopus, Dialnet, Scielo, Redalyc, dos quais trinta e seis foram selecionados para análise, classificados por meio de tabelas de registro de dados. Os resultados mostraram que a liderança diretiva é essencial, por um lado, na endogamia da comunicação centralizada nas reformas de ensino-aprendizagem e, por outro lado, na comunicação constante com professores de diferentes esferas. Concluindo, os programas de soft skills permitem-nos modelar atitudes positivas em relação à liderança gerencial, sociabilidade, crescimento organizacional e cumprimento de metas.

Palavras-chave: Endereço; Eficácia; Habilidades interpessoais; Liderança.

Introducción

El presente artículo de revisión muestra una temática relevante acerca de los programas de habilidades blandas para el mejoramiento del liderazgo directivo lo cual está en relación con la mejora del rendimiento académico en las aulas y el fortalecimiento de la gestión educativa. Según la Unesco el liderazgo está en el corazón de la educación de calidad y existe una creencia creciente de que el liderazgo educativo es el segundo factor más importante que explica los resultados del aprendizaje [1].

Las habilidades blandas se han convertido en un factor clave para brindar educación de calidad [2], ya que el desarrollo de programas que incluyan las habilidades blandas como parte del proceso de enseñanza, permite perfeccionar las destrezas de los docentes para resolver conflictos y brindar un excelente campo de aprendizaje, conduciendo a crear relaciones más sólidas en la comunidad educativa.

Aunque las habilidades blandas son esenciales para el éxito educativo, la mayoría de las escuelas no las enseñan. Entre las causas referidas se encuentran las dificultades para crear actividades de trabajo en equipo, mejoramiento de la comunicación o la resolución de problemas debido al tiempo limitado de las clases. En consecuencia, cuando los docentes no desarrollan sus propias habilidades blandas, es posible que se genere un efecto negativo en el comportamiento.

Generalmente la falta de gestión en las escuelas con un liderazgo deficiente hace que los alumnos pierdan la oportunidad de fortalecer el aprendizaje. Los maestros necesitan el respaldo de la dirección de la escuela, pero lamentablemente demasiados líderes escolares no han creado esta cultura durante años y han perdido el contacto con las realidades cotidianas del aula y el sistema

de aprendizaje, sin duda, están relacionadas y necesitan ser analizadas integralmente, para poder encontrar una solución [3].

En las características de la gestión del liderazgo en general, hay dos cosas importantes que deben ser la habilidad de propiedad de un líder y el estilo de liderazgo [4]. En esta mirada teórica de las habilidades sociales blandas para mejorar el liderazgo directivo, se destacan los errores que cometen los líderes directores en la gestión del trabajo docente. Ya que, los profesores, naturalmente, tienen una gran experiencia en la pedagogía de la enseñanza, pero pueden presentar poca o ninguna formación en las teorías del aprendizaje.

Estudiar este tema tiene implicancia desde el punto de vista social, puesto que contribuye en la búsqueda del cuarto objetivo de desarrollo sostenible (ODS) que apunta a una mejor calidad en los sistemas educativos, lo cual es básico para contribuir a una sociedad desarrollada, sostenibles y justa, tan necesaria para una comunidad educativa afectada por una problemática de liderazgo del personal directivo y sus procesos formativos. El artículo ofrece contenidos que incrementa las posibilidades de que los líderes educativos mejoren las habilidades sociales blandas de sus subordinados para garantizar la calidad educativa y comunicar sus puntos de vista de manera efectiva dentro de la institución.

El objetivo del presente artículo es el de analizar la eficacia de los programas de habilidades blandas en el liderazgo directivo de las instituciones educativas públicas. Y como base específica, se pretende conocer los postulados del liderazgo directivo en las instituciones públicas, Identificar los programas de habilidades sociales blandas propuestos para el liderazgo directivo en las instituciones públicas, y reseñar la efectividad de la evaluación del programa de habilidades blandas para comprobar la calidad del liderazgo directivo.

Este artículo está compuesto de una introducción sobre el tema y su desarrollo teórico, además de la metodología utilizada, describiendo la técnica, instrumento y categorías de análisis. Incluye resultados obtenidos la discusión con investigaciones previas y las conclusiones finales. Se muestra, asimismo, las referencias utilizadas.

Desarrollo

El interés por el tema de habilidades blandas y liderazgo en directivos escolares es porque a través de ella se mejora el proceso de organización del accionar académico [5]. Tales habilidades deben implementarse tanto en la educación básica como en la superior, para recibir formación y

convertirse en profesionales capaces de competir en la variedad de situaciones que pueden enfrentar en el lugar de trabajo. A nivel internacional, [6], [7], realizaron un estudio de las habilidades sociales blandas en la educación combinando el aprendizaje activo y el programa de formación en habilidades sociales, concuerdan en señalar que las habilidades blandas mejoraron las relaciones, la comunicación y por ende la organización en la gestión escolar, lo que es muy importante para liderar la administración de una institución educativa. Asimismo, permiten fortalecer los vínculos entre la comunidad educativa, ejecutando un ambiente de confianza que facilita la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes.

Habilidades blandas

Como fundamentación teórica sobre habilidades sociales o blandas, se recurre a la teoría de autorrealización de Maslow [8], la cual expresa que cada persona tiene un conjunto diferente de necesidades en diferentes momentos de su vida, los cuales se pueden organizar en una jerarquía. Define a las habilidades blandas como una forma de comunicación e interacción donde la persona se conoce a sí mismo y se autorregula para relacionarse efectivamente con los demás y su entorno. En la teoría de Goleman [9], se considera a las habilidades como una forma de adaptabilidad, responsabilidad, comunicación, desarrollo y el acceso a gestión eficaz de la comunicación, es entonces, el componente más profundo de todo hombre y cobra más importancia que la parte racional y cognitiva. En definición, la formación en habilidades blandas, como se denomina a las habilidades cognitivas, se utiliza para el desarrollo de una profesión y ha sido de interés central para los centros educativos del nivel superior, dado que, la evaluación de las instituciones educativas se realiza tomando en consideración los instrumentos utilizados para medir competencias [10].

La percepción de habilidades blandas se asimila al concepto de habilidades para la vida propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuya organización considera que están constituidas por un cúmulo de habilidades socio-afectivas que son fundamentales para interactuar con los demás y que posibilitan el enfrentamiento de los retos cotidianos y las situaciones apremiantes [11].

Este tipo de habilidades se componen de tres categorías. En primera instancia involucra capacidades interpersonales que se encuentra conformada por la comunicación asertiva, destrezas de negociación, confianza en sí mismos. La segunda se encuentra conformada por los aspectos

cognitivos que involucra la solución de dificultades o limitaciones, decidir oportuna y adecuadamente y el pensamiento crítico; además, de la autoevaluación y desarrollo de la comprensión de las consecuencias dadas en la gestión educativa. Como última categoría se conforma de habilidades de conciencia de uno mismo y manejo de situaciones de estrés [12].

Las habilidades interpersonales, se las reconoce como la capacidad relativamente superior de un individuo en, al menos, un dominio de la capacidad humana: inteligencia general, creatividad, capacidad socio afectiva y la sensorio-motora. En el ámbito negativo de la falta de estas habilidades se encuentran las personas sensibles a los conflictos interpersonales, niveles de estrés y, en consecuencia, se sienten más deprimidos, ansiosos y sufren de baja autoestima [13].

La empatía cognitiva, permite que los humanos aprendan a reconocer y comprender el estado emocional de los demás como una forma de procesar las emociones y el comportamiento. No obstante, se encuentran relacionados con los sentimientos propios. Generalmente, refiere a la forma de ponerse en el lugar de otros o de sentir las emociones de otras personas, y tratar de colaborar para que otros se sientan mejor frente a un problema [14].

La conciencia de uno mismo se trata de auto conocerse para utilizarlo como un instrumento que permita empoderar el conocimiento y la autoconciencia. Implica una evaluación de ideas propias y el control de las emociones propias. Es decir, se trata del desarrollo de la conciencia y la capacidad de reflexión para contribuir a asegurar la comprensión de la conexión entre una persona y el contexto social. Se caracteriza por la autorregulación como la capacidad de realizar un seguimiento para gestionar los estados de ánimo, las emociones, pensamientos y comportamientos de manera que, sean aceptables y produzcan resultados aceptables como el bienestar, las relaciones amorosas y el aprendizaje.

Liderazgo directivo

Como fundamentación teórica del liderazgo directivo, se encuentra la teoría de la comunicación humana de Chiavenato [15], considerando que el liderazgo se ha convertido en la influencia entre las personas que mayormente se ejerce frente a una situación, es decir, es el proceso de comunicación humana que motiva para la consecución de las metas de trabajo por parte del personal encargado. Por su parte, el liderazgo directivo se ha asociado con algunos resultados negativos, como una menor cohesión del equipo y un desarrollo más lento.

Este estilo de liderazgo también se asocia positivamente con una reducción de las exigencias laborales que impiden a los trabajadores la ejecución de sus funciones. Además, tiene una relación positiva con el compromiso organizacional y se correlaciona con la calidad de los resultados del grupo. Sin embargo, existe una realidad problemática que se presenta en diferentes factores dentro de la escuela generando un desempeño deficiente en la labor docente en la educación cuando no existe un liderazgo efectivo.

Los directores escolares deben tener una perspectiva de toda la institución sobre el trabajo del que son responsables y cómo contribuye a los objetivos a largo plazo con respecto a la calidad de enseñanza que imparten. Por lo tanto, los líderes directivos deben tener la capacidad de inspirar confianza y comunicar un razonamiento sólido de una manera auténtica y persuasiva a cualquier estilo de gestión. En efecto, la confianza en sus habilidades, una actitud positiva hacia el trabajo y actuar como embajador de los valores de la escuela ayudará a construir la credibilidad.

En definición, el liderazgo directivo para que sea efectivo en la gestión educativa se debe contar con la formación de profesionales para este mercado laboral, es decir, que las acciones deben estar enfocadas en un rango de habilidades y destrezas más allá del contenido técnico de una profesión en particular. En primer lugar, desarrollar habilidades blandas y estar motivados para realizar un trabajo de calidad y cubrir las expectativas de los usuarios [16].

También el liderazgo directivo se considera como logro de los objetivos organizacionales al ofrecer al talento humano una visión que eclipsa su propio interés de trabajar por el bien de la comunidad educativa [17]. En consecuencia, se observa que el liderazgo directivo es el proceder o la forma como el director lleva a cabo las acciones a favor de la calidad educativa. Es la importancia del trabajo, es decir, la medida en que un líder establece objetivos estimulantes para los subordinados y aclara sus contribuciones al éxito organizacional. Es la forma de alentar la participación activa dentro de las decisiones y la manera en la cual el líder facilita el trabajo por parte de los subordinados.

Como se aprecia, con el aprendizaje, la educación y la formación, los líderes educativos promueven la adquisición y práctica de los conocimientos en los docentes, quienes deben estar prestos para garantizar la calidad educativa en las instituciones. El conocido investigador Kurt Lewin (1939), ha definido tres estilos de ejercicio del liderazgo; autoritario, democrático y laissez-faire o dejar hacer, dejar pasar, sin embargo, se han incorporado otros estilos como liderazgo transformacional o distributivo [18].

Liderazgo autoritario, que es donde el líder se auto responsabiliza al momento de decidir. Más bien se trata de una práctica de liderazgo unidireccional en la que los aprendices solo acatan las pautas establecidas por el líder. La preparación del líder es necesaria, debe estar en constante actualización y en un alto conocimiento dentro del campo de las ciencias de la educación, con especial valor en la pedagogía, la psicología, la didáctica, así como la metodología de la investigación educativa [19].

Liderazgo democrático, es en el cual existe una colaboración entre todos los miembros fomentando su participación. Se debe contar con competencias profesionales desarrolladas adecuadamente en el campo de la comunicación, como el uso sistemático de las tecnologías de la información y la comunicación [20].

Liderazgo de laissez-faire, es cuando el líder no es responsable de su rol, ni del grupo que lidera y deja que tomen su propia iniciativa. En este caso, se da la necesidad de un elemento ético, con alta especialización y motivaciones particulares en el ejercicio de su profesionalismo demostrando con calidad, en una gestión consecutiva, tanto en el proceso como en los resultados [21].

Por su parte el liderazgo transformacional, invita al subordinado a tomar decisiones, a involucrarse en equipo, y establece cierta cercanía personal con él buscando su cambio intelectual; mientras, el liderazgo distributivo, considera al trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos, con responsabilidades compartidas y promueve el cambio organizacional.

Metodología

El artículo de revisión se desarrolló bajo una metodología bibliográfica – documental de carácter crítico – reflexiva porque se trata de una indagación integradora de literatura, caracterizada por un método de estudio que aporta conocimientos amplios y actualizados sobre el tema, además de sintetizar información relevante sobre el problema determinado. Su elaboración se basó en 4 etapas conformadas por la introducción, metodología, resultados y conclusiones, en las cuales se realizó el reconocimiento del tema y selección de objetivos de investigación para la producción de la fundamentación teórica.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron el análisis documental y artículos científicos de revistas que se encuentren en profundidad y grupos de discusión sobre el tema en los últimos 5 años. Se presenta una revisión de literatura teórica breve sobre el problema con la finalidad de evaluar los aportes y realizar el análisis e interpretación de resultados en síntesis

de conocimientos de acuerdo al alcance de cada objetivo. Se incluyeron artículos primarios, disponibles en su totalidad en las bases de datos y páginas oficiales. Así mismo, se excluyeron los artículos que discutían la autenticidad del líder sin hacer referencia a la teoría del liderazgo directivo en relación a las habilidades blandas.

La muestra consistió de 56 artículos de revisión que se encontraban directamente relacionados con el tema. No obstante, de ellos, 45 estudios fueron investigaciones originales con uso de muestras ajustadas a la problemática. De estas publicaciones se eligieron 36 fuentes para ser analizadas y consideradas para la fundamentación y discusión científica de este trabajo.

Luego de precisar el problema de la investigación a través de su formulación, y de establecer los objetivos, se esquematizó la metodología. El diseño teórico consideró investigaciones significativas entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, a través de palabras clave para la búsqueda de información, las cuales fueron: sistema de aprendizaje, pedagogía, teorías, adaptabilidad, comunicación, programas, habilidades sociales blandas, liderazgo directivo, educación, calidad y comunidad educativa.

Las búsquedas se realizaron desde el año 2019 a 2023, de acuerdo a los criterios de elegibilidad y exclusión de información durante el proceso de selección. El desarrollo del contenido científico se encuentra dentro de los reglamentos del código de ética de la Universidad César Vallejo contenidas en los protocolos y la guía para desarrollo de artículos de revisión 2023 y se ha respetado parámetros de redacción según las normas establecidas.

Resultados

En la discusión de resultados se analiza la eficacia de un programa de habilidades sociales blandas en el liderazgo directivo de las instituciones públicas. Para ello se muestra a continuación el alcance de las metas específicas:

Programas de habilidades sociales blandas para el liderazgo directivo en las instituciones públicas.

Con respecto a los programas de habilidades sociales blandas para el liderazgo directivo [22], expresan que trabajar en el sector público tiene un impacto directo en hacer una diferencia para las personas en una variedad de comunidades con diferentes necesidades. Por lo tanto, se debe contar con la capacidad necesaria para abordar esta problemática desde una perspectiva social y comunicativa positiva.

En este contexto, a medida que crece la necesidad de empatía y comprensión hacia la comunidad educativa, es importante tener habilidades interpersonales blandas para lograr el éxito personal, profesional y organizacional. Esta habilidad blanda es particularmente importante si tiene contacto directo con los usuarios del servicio. analizaron la evaluación de las habilidades blandas en la educación [23], afirman que el liderazgo directivo posibilita la ampliación, mejoramiento del capital intelectual de la institución y le permite ser más competitiva por lo que hace énfasis en el desarrollo de estas capacidades en los directivos porque a través de ella se mejora el proceso de organización del accionar académico.

La práctica de habilidades blandas permite desarrollar comportamientos y cualidades personales que ayudan a los directivos a desenvolverse eficientemente en su entorno [24]. De este modo, la implementación de programas de habilidades de trabajo en equipo ha ido ganando mucha atención en el ámbito organizacional y de gestión educativa, haciéndolo más dinámico y complejo de la educación de calidad. Asimismo, fomenta mejores prácticas para cualquier persona que necesita interactuar de manera efectiva con su entorno dentro de su organización o con otras personas fuera de ella. Esto permite que el director, más allá de su rol, se convierta en un factor diferenciador y estratégico para el éxito organizacional.

Las competencias que deben considerarse en un programa, incluyen; integridad, facilidad de comunicación, visión estratégica, toma de decisiones, habilidades de negociación, creación y desarrollo de equipos, enfoque hacia la obtención de resultados, perseverancia y administración del tiempo para afrontar los retos en su futuro profesional [25]. Esto consolida la idea de que los líderes educativos necesitan practicar las habilidades sociales blandas porque son los responsables del manejo de datos que son claves para la gestión de una institución y es fundamental, ya que podrán definir y esclarecer los caminos y procedimientos futuros necesarios que conducirán al logro de las metas a largo plazo.

Los principales programas que se están desarrollando en la actualidad, incluyen sistemas de mejoramiento de actitudes, actividades y formas de desarrollo de la comunicación entre el talento humano, con las cuales se han demostrado personas más dinámicas, empoderamiento y capacidad de reaccionar de manera favorable a las adversidades, por lo estas habilidades deben implementarse para convertirse en profesionales capaces de competir en la variedad de situaciones que pueden enfrentar [5].

Las habilidades blandas se relacionan con las personas que lideran un equipo de trabajo porque representan el enfoque de una persona hacia el trabajo y la vida. Es decir, son esencialmente habilidades interpersonales que forman parte de la personalidad de alguien y además de eso, definen cómo se lleva a cabo la interacción entre los miembros del equipo en el lugar de trabajo. Además de los conocimientos, habilidades y capacidades, el director de hoy debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, legales, de marketing y de gestión humana, con el objetivo de dominar habilidades indispensables para lograr resultados competitivos, excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, usuarios y todas las personas que intervienen en la comunidad educativa.

Importantes estudios [26], demuestran que la intervención a través de programas basados en habilidades blandas, propician el carisma como un rasgo personal o una cualidad relacional que proporciona un poder de referencia que desarrolla el director sobre los subordinados, mientras que transforma un conjunto de comportamientos que los docentes utilizan para liderar el proceso de cambio en las aulas o áreas de trabajo. En consecuencia, las ventajas que se atribuyen a las habilidades blandas como impulsora de un liderazgo positivo, son diversas.

Papel del liderazgo directivo en las instituciones públicas.

El papel del líder es fundamental para lograr una educación de calidad, que debe responder a las demandas actuales. Esto implica que cada directivo debe poseer competencias profesionales que conduzcan a una buena gestión educativa [27]. Al respecto, el liderazgo en el plano educativo, proponen la caracterización de los líderes considerando personalidad, autoeficacia, autoconcepto, control y la orientación al logro de las habilidades sociales, que sin duda son puntos importantes que desde este trabajo investigativo se abordan para destacar su significancia.

Tradicionalmente se ha considerado al liderazgo como la influencia interpersonal que se ejerce frente a una situación, es decir, es el proceso de comunicación que motiva la consecución de las metas de trabajo por parte del personal encargado. Por su parte, el liderazgo directivo se ha asociado con algunos resultados negativos, como una menor cohesión del equipo y un desarrollo más lento [15]. Adicionalmente, investigadores [28], incluye ciertos mecanismos de influencia al definirlo como las actitudes de las personas que, a través de la palabra y el ejemplo inciden positivamente en la forma de organización de un grupo de subordinados, esto se debe a la adopción de pensamientos y sentimientos congéneres humanos necesarios para la participación.

El liderazgo de los directivos en las instituciones educativas, son un factor crítico de primer orden en el mejoramiento de los procesos educativos y administrativos, debido a que ambas características son relevantes para la comunicación y la gestión de calidad. Los directores son líderes de una comunidad en la cual se realizan prácticas activas que producen resultados positivos [29]. Es decir, a falta de liderazgo en una institución educativa publica se pierde la oportunidad de aprender habilidades sociales afectando el desarrollo de un entorno desfavorable lo cual afecta las bases de la gestión educativa [30].

Se afirma la idea de la importancia del liderazgo directivo en las instituciones públicas, porque creando una alta dirección, o en este caso los directores, tienen el rol de líderes organizacionales que impulsan, motivan y guían a la organización, incluyendo al personal, para lograr metas y objetivos con resultados tangibles, donde la comunicación es sumamente importante, hecho que se corrobora en la realidad abordada. Los directores como líderes educativos responden a una relación organizacional dinámica y vertical, lo que no los exime de ejercer su liderazgo en las instituciones. Cabe mencionar que el perfil de los directores es de carácter administrativo, por lo que no existe una formación homogénea que satisfaga todas las necesidades de las instituciones [31].

Efectividad del programa de habilidades blandas para mejorar la calidad del liderazgo directivo.

Con relación a la efectividad de la evaluación de los programas de habilidades en la calidad del liderazgo [32], en un análisis de las teorías de liderazgo y desempeño individual, expresan que la relación entre el líder y sus seguidores como base, estimula conductas positivas en el ambiente laboral, como el desempeño. Esta interacción implica generalmente la estructuración y reestructuración de situaciones, percepciones y expectativas de los miembros dentro de las instituciones para ofrecer calidad educativa.

En efecto, se destaca que es efectiva la implementación de programas basados en habilidades blandas, porque promueven la calidad educativa cuando un director incide y orienta a los docentes hacia una meta común. Por lo tanto, los estudios del enfoque de liderazgo directivo contribuyen en la evolución y comprensión del constructo de las características que debe tener un buen líder.

Entre los factores influyentes que impactan en la efectividad del liderazgo directivo [33], demostraron que los directores realizan apoyo teórico y empírico basado en cuatro factores influyentes que afectan la eficacia del liderazgo: la evaluación, la cultura organizacional, el rol de los directores y la diversidad basada en implicaciones prácticas/gerenciales. Por tanto, con este tipo

de apoyo se logró mejorar la cultura organizacional desarrollando un proceso recíproco en el que la cultura de comportamientos de liderazgo y el uso de estrategias comunicativas y gerenciales.

Según datos aportados [34] las implementaciones de estrategias de habilidades blandas de liderazgo mejoran la personalidad y otras habilidades cognitivas como la autoeficacia, autoconcepto, control, en consecuencia, se logró fortalecer los vínculos entre la comunidad educativa, ejecutando un ambiente de confianza que facilita la adquisición de nuevos conocimientos. analizaron la evaluación de las habilidades blandas en la educación. De este modo, el desarrollo de habilidades directivas contribuye a que los directores adquieran un rol más estratégico para afrontar, mediante el desarrollo y ejecución de la planificación educativa, un entorno eficaz de trabajo [35].

En este sentido, las habilidades han asumido un papel importante para movilizar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en el trabajo. El liderazgo no es el ejercicio de dar respuestas o dar órdenes para ser obedecidas en el momento, sino que es el ejercicio de definir esfuerzos para encontrar respuestas compartidas a problemas comunes que permitan el crecimiento de la organización, donde la capacidad de gestión es fundamental [36].

Conclusiones

El análisis teórico de las habilidades sociales blandas para mejorar el liderazgo directivo en instituciones educativas, ha sido ampliamente debatido siendo una exigencia para la selección del líder educativos, las capacidades de habilidades gerenciales, técnicas, organizacionales, humanas y de comportamiento, para incidir favorablemente en el comportamiento del docente y personal administrativo. De este modo, el liderazgo directivo en las instituciones públicas es esencial porque muestra con ejemplo y dirección, las habilidades que debe desarrollar el personal operativo y administrativo como un requisito para el logro de la misión y garantizar la calidad educativa. Los directores esperan cubrir cada vez más las responsabilidades para el desarrollo de la competitividad en el capital humano como un imperativo estratégico educativo.

Los programas de habilidades sociales blandas para el liderazgo directivo en las instituciones públicas son necesarios porque el dominio creativo, de dirección, administrativo, interpersonal y técnico, son características importantes en la planificación educativa, ya que, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo de los docentes también son habilidades cruciales para el éxito de toda la comunidad educativa. La efectividad de la evaluación del programa de habilidades blandas para impulsar el liderazgo directivo, se pudo

evidenciar en diversas investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, por lo que se considera una tendencia en cuanto a requisito de entrada del directivo actual.

Reconocimiento

Agradecimiento de la autora al personal directivo y docente de la Universidad César Vallejo y compañeros de estudios, por su valiosa orientación. A mi familia, por su apoyo incondicional
A todas aquellas personas que me apoyaron en la elaboración de este artículo.

Referencias

1. Unesco, «Liderazgo y educación,» Informe de seguimiento de la educación mundial, vol. 1, pp. 1-435, 2023.
2. M. A. L. Fernández, E. N. Lozano y M. Y. O. Cabrejos, «Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica,» *Conrado*, vol. 18, n° 87, pp. 412-420, agosto 2022.
 - A. Taufik y Z. Istiarsono, «Perspectives on the challenges of leadership in schools to improve student learning systems, » *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, vol. 9, n° 3, pp. 600-606, sept 2020.
3. L. G. Aguirre, O. B. Serrano y P. G. Sotomayor, «El liderazgo de los gerentes de las Pymes,» vol. 9, n° 1, pp. 187-195, enero-marzo 2019.
4. M. M. A. Espinoza y B. D. Gallegos, «Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático,» *Revista Científica UISRAEL*, vol. 7, n° 2, p. 113, mayo 2020.
5. D. López, M. Gerolamo, M. Musetti y D. Amaral, «Habilidades sociales en la educación superior: cómo combinar el aprendizaje activo y el programa de formación en habilidades sociales,» *Producción*, vol. 31, n° 1, pp. 11-80, marzo 2021.
6. J. F. L. Olea, «Habilidades de liderazgo de los gerentes de instituciones educativas,» *Revista Espirales*, vol. 6, n° 2, pp. 64-79, enero 2022.
7. J. E. Ascon Villa, M. García González y A. d. J. Lajara Cruz, «Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)w,» *Rev. Cubana Edu. Superior*, vol. 38, n° 3, pp. 1-10, dic 2019.

8. D. Goleman, «La Práctica de la Inteligencia Emocional,» Editorial Kairó, p. 117—121, 1999.
9. B. S. P. Guerra, «A panoramic review of soft skills,» Revista Universitaria Minuto de Dios, vol. 23, n° 1, pp. 1-11, sept 2019.
10. L. L. López y C. Lozano, «Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo,» Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar, vol. 5, n° 6, pp. 144-190, nov-dic 2021.
11. R. A. R. Bonilla, «La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas,» Revista Educacion, vol. 11, n° 3, pp. 12-88, marzo 2021.
12. J. Rodríguez, «Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente,» INNOVA Research Journal, vol. 5, n° 2, pp. 186-199, mayo-agosto 2020.
13. S. L. A. Avellan, C. M. A. Salvatierra, S. A. d. R. Vera y V. F. M. García, «Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana,» Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes, vol. 5, n° 9, pp. 130-142, dic 2022.
14. E. C. Ramírez, I. R. Idrogo y S. M. Ruiz, «El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica,» Conrado, vol. 17, n° 80, pp. 114-128, mayo 2021.
15. R. L. M. C. Í. A. M. M. C. J. E. F. C. P. M. Pedraja y otros, «Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad educativa,» Liderazgo y cultura orga, vol. 13, n° 5, pp. 3-14, octubre 2020.
16. C. H. CHumacero y G. C. Barco, «Modelo educacional hacia un liderazgo directivo,» Conrado, vol. 17, n° 79, pp. 115-119, abril 2021.
17. G. E. R. Díaz y L. K. M. Díaz, «Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México,» Región y sociedad, vol. 33, p. e1412, junio 2021.
18. D. D. N. L. F. A. M. C. J. D. Maita y otros, «Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual,» INNOVA Research Journal, vol. 7, n° 2, p. 1–15, mayo 2022.
19. R. I. Ferreira, «El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos,» Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, vol. 5, n° 5, pp. 219-238, sept 2021.

20. G. E. R. C. V. V. V. J. B. V. S. Espinoza, «El liderazgo directivo y la calidad la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 -UGEL-04, Comas,» Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, vol. 8, n° 4, pp. 1-23, marzo 2021.
21. O. A. E. Chaca y T. L. A. Contreras, Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021, pp. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Escuela de Posgrado, Universidad Continental. Perú, 2022.
22. G. L. Pérez, B. C. Villa y P. M. Montenegro, «Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla,» Dictamen Libre, vol. 11, n° 26, pp. 153-168, enero-junio 2020.
23. E. D. Prada, M. Mareque y M. P. Juste, «Habilidades blandas de trabajo en equipo en la educación: la formación contribuye a su dominio.,» Psicología: reflexión y crítica, vol. 35, n° 5, pp. 11-70, febrero 2022.
24. F. L. M. Santa, R. V. H. Macías, Y. I. Bom-Camargo y C. C. L. Fajardo, «Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales,» Telos, vol. 23, n° 2, pp. 367-390, mayo 2021.
25. K. Aitken y K. Treuer, «Comportamientos de liderazgo que fomentan la identificación organizacional durante el cambio,» Revista de Gestión del Cambio Organizacional, vol. 34, n° 2, pp. 311-326, dic 2020.
26. G. M. Sierra, «El liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible,» Revista EAN, vol. 81, n° 1, pp. 111-129, agosto 2019.
27. C. D. J. v. Vuuren, K. Visser y M. d. Plessis, «Factores influyentes que impactan en la efectividad del liderazgo directivo. Un estudio de caso en una universidad pública,» Leya Comerci, vol. 22, n° 1, pp. 1-90, abril 2022.
28. E. C. G. Ordoñez, C. D. C. Castillo, L. A. L. d. R. Ordoñez y G. M. P. Orbe, «Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano,» Journal of business and entrepreneurial studies, vol. 4, n° 1, pp. 1-12, marzo 2020.
29. M. T. R. Neto, R. N. Araujo y F. C. A. Avelar, «Teorías de liderazgo y desempeño individual,» Pensamiento & Gestión, vol. 47, n° 1, pp. 148-179, julio 2019.

30. R. J. B. Sánchez y B. L. Barraza, «Percepciones sobre el Liderazgo,» Ra Ximhai, vol. 11, n° 4, pp. 161-170, julio - diciembre 2015.
31. V. F. M. Amazo y M. V. J. Suárez, «El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo,» INNOVA Research Journal, vol. 8, n° 1, p. 49–67, enero-abril 2023.
32. Z. A. V. Palacios, «Coaching docente y habilidades blandas en el aprendizaje de estudiantes de nivel secundario, Lima, Perú,» Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, vol. 6, n° 25, pp. 113-119, sept 2022.
33. E. R. J. Ruilova y J. G. L. Luján, «Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas - Ecuador 2023,» Educational Management, vol. 4, n° 1, febrero 2023.
34. G. Y. Fuentes, M. L. M. Moreno, T. D. C. Rincón y G. M. B. Silva, «Evaluación de las habilidades blandas en la educación,» Formación universitaria, vol. 14, n° 4, pp. 11-29, agosto 2021.
35. C. Espinoza y C. D. C. Castillo, «Liderazgo directivo y desempeño,» Journal of business and entrepreneurial studies, vol. 4, n° 1, pp. 1-12, marzo 2020.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).