

<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>

Artículos científicos

Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática

Soft skills in managerial leadership: A systematic review

Soft skills em liderança gerencial: uma revisão sistemática

Fredegundo Chetilan Rodriguez

Universidad César Vallejo, Perú

chetilanfredegundo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9959-0113>

Resumen

El presente estudio de revisión sistemática tuvo como finalidad investigar publicaciones relacionadas con las habilidades blandas y su influencia en el liderazgo directivo. Su objetivo principal fue descubrir cómo se vinculan estas variables. Según estadísticas sobre liderazgo directivo y su efecto en el desarrollo educacional, es necesario identificar los problemas asociados, como insuficiencias del sistema educativo, falta de incentivos para un liderazgo efectivo o la tendencia a descuidar las habilidades blandas al priorizar el logro de metas sobre el aspecto emocional. El estudio se diseñó bajo un enfoque cualitativo, con el propósito de evaluar publicaciones electrónicas y tesis sobre las habilidades blandas y su relación con el liderazgo directivo. Se buscó sintetizar esta información y contextualizarla para facilitar la toma de decisiones. Se buscaron e indexaron artículos de diversas publicaciones periódicas y repositorios, utilizando operadores booleanos como *AND*, *OR* y *NOT*. También se utilizaron bases teóricas de diversos autores para sustentar la revisión bibliográfica. En la recopilación de información se utilizaron palabras claves como habilidades blandas, liderazgo, relación, educativo. Se concluye, con base en los artículos y tesis revisados, que existe una relación estrecha entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo.

Palabras clave: directivo, educación, habilidades blandas, liderazgo, relación.

Abstract

The purpose of this systematic review study was to investigate publications related to soft skills and their influence on managerial leadership. Their main objective was to discover how these variables are linked. According to statistics on managerial leadership and its effect on educational development, it is necessary to identify associated problems, such as insufficiencies in the educational system, lack of incentives for effective leadership or the tendency to neglect soft skills by prioritizing the achievement of goals over the appearance emotional. The study was designed under a qualitative approach, with the purpose of evaluating electronic publications and theses on soft skills and their relationship with managerial leadership. We sought to synthesize this information and contextualize it to facilitate decision making. Articles from various periodicals and repositories were searched and indexed, using Boolean operators such as *AND*, *OR* and *NOT*. Theoretical bases from various authors were also used to support the bibliographic review. Key words such as soft skills, leadership, relationship, educational were used in the collection of information. It is concluded, based on the articles and theses reviewed, that there is a close relationship between soft skills and managerial leadership.

Keywords: management, education, soft skills, leadership, relationship.

Resumo

O objetivo deste estudo de revisão sistemática foi investigar publicações relacionadas às soft skills e sua influência na liderança gerencial. O seu principal objetivo era descobrir como estas variáveis estão ligadas. De acordo com as estatísticas sobre liderança de gestão e o seu efeito no desenvolvimento educativo, é necessário identificar problemas associados, como insuficiências no sistema educativo, falta de incentivos para uma liderança eficaz ou a tendência para negligenciar as competências interpessoais, dando prioridade à concretização de objetivos em detrimento do aparência emocional. O estudo foi desenhado sob abordagem qualitativa, com o objetivo de avaliar publicações eletrônicas e teses sobre soft skills e sua relação com a liderança gerencial. Procuramos sintetizar essas informações e contextualizá-las para facilitar a tomada de decisão. Artigos de diversos periódicos e repositórios foram pesquisados e indexados, utilizando operadores booleanos como *AND*, *OR* e *NOT*. Bases teóricas de diversos autores também foram utilizadas para embasar a revisão bibliográfica. Palavras-chave como soft skills, liderança, relacionamento, educacional foram utilizadas na

coleta de informações. Conclui-se, com base nos artigos e teses revisados, que existe uma estreita relação entre soft skills e liderança gerencial.

Palavras-chave: gestão, educação, habilidades interpessoais, liderança, relacionamento.

Fecha Recepción: Agosto 2024

Fecha Aceptación: Diciembre 2024

Introducción

A nivel internacional, el liderazgo es considerado el segundo factor más importante por los organismos internacionales para evidenciar los logros de aprendizaje (Unesco, 2023). Aguirre, Serrano y Sotomayor (2019) afirman que tal noción se encuadra como perteneciente al *constructivismo*.

Por su parte, Fernández, Lozano y Cabrejos (2022) afirman que las habilidades blandas constituyen un factor clave para la calidad de la educación. Estas habilidades se definen de manera similar a las habilidades socioemocionales, y se enfocan en desarrollar la afectividad, la confianza, el conocimiento del mundo, la habilidad social y las actitudes positivas.

Pocos programas educativos consideran las habilidades blandas, a pesar de ser esenciales para mejorar los resultados académicos y sociales. Uno de los problemas que enfrentan es la dificultad de definir cómo aplicar los procesos de desarrollo psicológico y cultural a políticas educativas efectivas y medibles. Las instituciones educativas del campo cultural en Perú tienen problemas para desarrollar actividades de trabajo en equipo, estrategias para mejorar la interacción interpersonal o la resolución de conflictos en el ámbito psico cultural. Esto se debe a la falta de capacitación de los docentes, la falta de experiencia en el tema, la resistencia a los cambios de ideas, la carga burocrática excesiva y el tiempo limitado de las clases. Por lo tanto, la cuestión se enfoca en las habilidades personales y culturales, que deben adquirirse a nivel individual y comunitario, en lugar de depender de decretos y programas narrativos de entidades oficiales, aunque bien intencionados. En consecuencia, es razonable afirmar que la falta de desarrollo de habilidades personales en los maestros incrementa las deficiencias en la implementación de políticas educativas.

Contexto

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) declaró en 2014 que es crucial que los líderes del sector educativo utilicen sus habilidades directivas para lograr resultados deseados en la gestión educativa. Esto implica factores como la planificación, la organización y el seguimiento de procedimientos para una gestión eficaz. Un director docente debe estar preparado para resolver problemas y cumplir con sus responsabilidades en el ámbito educativo y científico.

Además, según la Unesco (2015), el Ministerio de Educación de Ecuador necesita habilidades administrativas para gestionar el aprendizaje de los estudiantes. Se enfatiza que estas habilidades pueden ayudar a administrar mejor los centros escolares, creando un ambiente de trabajo ideal con participación familiar y creando un ambiente de aprendizaje favorable. Aunque muchas situaciones de violencia escolar no afectan directamente la armonía personal y laboral en la escuela, sí influyen en el comportamiento de los estudiantes tanto en la comunidad como en el hogar. Como resultado, es fundamental investigar estas situaciones para comprender qué sucede realmente con la cooperación escolar, que ayuda al equipo administrativo de una institución educativa, de acuerdo con las especificaciones de este estudio.

La gestión directiva en Perú se refiere a la habilidad de establecer una conexión adecuada entre la estructura, las estrategias, el sistema, las personas y los objetivos de nivel superior de la institución. Esto demuestra que la gestión del director tiene un impacto en todas las fases del mejoramiento y consolidación institucional, de acuerdo con su orientación y dirección estratégica, su enfoque cultural, el entorno de trabajo y su estilo de liderazgo (Beltrán, 2017, citado por Mogrovejo, 2021). La gestión directiva es esencial para aquellos que trabajan en este ámbito porque ayuda a mantener la atención en los objetivos establecidos y las tareas que se han asignado para dirigir la administración de manera adecuada. En 2015, el Marco de Buena Dirección Nacional, del Ministerio de Educación del Perú, fue actualizado para orientar a los directores y directoras y sus equipos directivos. Esto se debe a los importantes avances en las definiciones teóricas, los hallazgos de la investigación y la capacitación profesional en el liderazgo escolar a nivel nacional e internacional. Para desarrollar y fortalecer a los líderes escolares nacionales, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) conceptualiza prácticas y habilidades personales esenciales. El MBDLE también se considera fundamental para la eficiencia educativa, ya que promueve prácticas de liderazgo efectivas y un lenguaje común entre los actores educativos.

A través de la promoción de un lenguaje común que fomente la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar, entre otras cosas, su objetivo es guiar la acción de los directivos escolares y su formación y autodesarrollo (Minedu, 2021).

Antecedentes

Las variables de la presente investigación ya han sido objeto de estudios previos. En el ámbito internacional, un estudio en Venezuela tuvo como objetivo mostrar la problemática de la subjetividad al implementar planes de habilidades blandas dirigidos a los líderes educativos (Aldaz et al., 2024). El estudio, de tipo cuasiexperimental, contó con una muestra de treinta profesores. Los resultados del examen previo y posterior muestran una diferencia significativa de las medias. Se ha comprobado la hipótesis alterna y se ha llegado a la conclusión de que el uso del programa de habilidades blandas puede lograr un liderazgo directivo efectivo.

Vieira et al. (2024) realizaron un estudio, publicado en la revista *Importancia de las Habilidades*, que buscó identificar las habilidades blandas en empresarios turísticos de Colombia. La investigación empírica contó con una muestra de 102 directores y 9 maestros de capacitación turística. Se concluyó que las habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son esenciales. En conclusión, las habilidades blandas pueden jerarquizarse, agruparse y evaluarse de diversas maneras, destacando su importancia en la gestión directiva.

Sánchez et al. (2022) buscaron examinar el dominio de las habilidades blandas en estudiantes universitarios y su influencia en la empleabilidad. Se recopilan datos bibliográficos de publicaciones de los últimos cinco años que se encuentran en buscadores bibliográficos. La investigación, de tipo descriptiva y documental, recopiló datos de publicaciones de los últimos cinco años disponibles en buscadores bibliográficos. Los estudiantes de nivel superior aplazan el dominio de estas habilidades y su desarrollo, lo que resulta en una demanda de habilidades blandas en los centros laborales. Se llega a la conclusión de que es necesario tomar medidas urgentes para atender a la creciente demanda de habilidades blandas para que los egresados tengan más oportunidades laborales.

Córdova et al. (2021) buscan determinar el enfoque del liderazgo de los directivos escolares. Se tomó como referencia a los artículos publicados recientemente sobre el tema. Es necesario valorar el nivel de liderazgo y cómo afecta el desempeño de los docentes, así como su comprensión de los estilos de liderazgo para una cultura inclusiva y una capacitación

adecuada. Concluyendo, el análisis del desempeño de los directores debe basarse en su eficiencia y compromiso en función de su capacidad para gestionar el aprendizaje. Desarrollar a los líderes a través de conceptos estratégicos, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales.

En su artículo, Cuesta y Moreno (2021) intentaron revisar documentos sobre liderazgo educativo y su conceptualización. Se realizaron 87 revisiones de documentos provenientes de bases de datos iberoamericanas. Los hallazgos indican que las definiciones de liderazgo educativo y liderazgo escolar son ambiguas. Al hablar de liderazgo, se refiere únicamente a la administración, aunque en la práctica no se limita en gran medida a estos entornos. En conclusión, para evitar distorsiones en la epistemología y la acumulación de contenidos, es necesario formular teorías de liderazgo desde la ontología.

Ferreira (2021) buscó comparar y analizar publicaciones sobre liderazgo directivo en relación con la gestión escolar. Es un artículo que realiza una revisión sistemática de varias publicaciones. En las conclusiones se destaca el papel del líder directivo en la gestión de las instituciones escolares en relación con los resultados de aprendizaje, ya que un buen desempeño como líder pedagógico mejora la calidad educativa.

En su investigación, Fuentes et al. (2021) intentaron determinar cómo las habilidades blandas afectan a los estudiantes colombianos. investigación transversal, descriptiva y cuantitativa. Su elección de cincuenta estudiantes. Las habilidades más evidentes identificadas son la escucha, la influencia y el trabajo en equipo, destacándose la necesidad de fomentar la responsabilidad y la solidaridad. Por último, pero no menos importante, el entorno laboral requiere que los recién graduados demuestren tener habilidades blandas que les permitan acceder a un empleo.

En su publicación de 2019 en la revista Educación, Castro et al. examinaron las competencias fundamentales de los líderes para el éxito de los estudiantes. El tipo de estudio es cuantitativo, no experimental y transversal. El método propuesto por Muñoz en 2012 para evaluar las competencias de liderazgo de directivos y jefaturas técnicas es utilizado por 568 docentes. La información para la toma de decisiones y la gestión del cambio se puede mejorar mediante altos niveles de comunicación asertiva y conocimiento del Proyecto institucional. Las diferencias de género favorables al sexo femenino se encontraron en los atributos independientes. Se llega a la conclusión de que mejorar el desempeño de los directivos es el objetivo principal.

Morales (2024) tenía como objetivo en lo nacional desarrollar una habilidad blanda para mejorar el liderazgo de los directivos de Comas. Investigaciones mixtas con 28 participantes. utilizando las herramientas de liderazgo educativo de Vanderbilt, la entrevista y la encuesta. Como resultado, la dimensión cultural en el aprendizaje tiene una puntuación alta, mientras que la dimensión profesional tiene una puntuación media. La conclusión final es que el liderazgo de los directores de entidades educativas en Comas mejorará al implementar la propuesta.

Pizarro (2024) propuso que el coaching educativo diseñado en un programa podría fortalecer las habilidades blandas de los maestros de primaria de un colegio particular. Es una investigación transversal, cualitativa, no experimental y descriptiva. Como técnicas se incluyen entrevistas y encuestas para la muestra, que incluye dos directores y 23 profesores. El programa de coaching educativo se presenta como una propuesta que incluye una variedad de estrategias y métodos innovadores para acompañar en grupo o individual, lo que ayuda a los maestros a mejorar sus habilidades blandas. Se ha llegado a la conclusión de que la investigación tiene un impacto significativo en la resolución de la cuestión identificada.

La publicación de Lozano (2023) en Conrado tiene como objetivo sugerir métodos para que los directores mejoren su desempeño en Chiclayo. Es una investigación básica, no una investigación experimental. Su selección incluye 49 directivos. Resultó que 12% ejecutó funciones de alto nivel, 18% promovió mejoras en el aprendizaje gestionando las condiciones y 8% orientó procesos pedagógicos de manera efectiva. Por último, pero no menos importante, es necesario implementar planes de habilidades blandas para practicar el liderazgo de manera efectiva que beneficie tanto al entorno como a la organización.

Medina (2023) buscó determinar cómo las habilidades blandas de enseñanza de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) Santa se ven afectadas por el estilo transformacional de enseñanza. Investigaciones cuantitativas, descriptivas, no experimentales y correlacionales causales. Consideró setenta maestros y dos cuestionarios como evidencia. El resultado muestra que las habilidades blandas son 57% y 46% en el nivel de liderazgo transformacional medianamente eficiente. Las habilidades blandas de los maestros se ven afectadas por el estilo transformacional de liderazgo.

Chaca (2022) buscó establecer una relación entre el desempeño laboral administrativo y las habilidades blandas en Huancayo. Un análisis descriptivo y correlacional. La técnica empleó una encuesta y un cuestionario Likert. Resultando que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral en la modalidad remota.

La investigación de Ferrel (2021) busca describir cómo las habilidades blandas afectan a los directores y su liderazgo en Apurímac en 2020. Investigación descriptiva y correlacional cuantitativa no experimental. Una muestra de noventa y dos personas. como método de encuesta Los resultados obtenidos permitieron confirmar que las variables en estudio tenían una relación de significancia positiva y moderada, y se aceptó la hipótesis alternativa que relacionaba estas variables.

Lopez y Lozano (2021) buscan estudiar en profundidad el aspecto socioemocional de la humanidad, donde las habilidades blandas y duras se desarrollan al educar. Esto determinará si el aprendizaje se imparte correctamente y si los maestros están preparados para iniciar el desarrollo de las habilidades de análisis, síntesis y relaciones interpersonales. Cuarenta y tres educadores recibieron encuestas, entrevistas y estudio de campo. El estudio se clasifica como de tipo mixto. Los hallazgos permiten llegar a la conclusión de que la profundización de las percepciones sobre las habilidades blandas en el campo educativo y el conocimiento de estas habilidades de manera individual son cruciales para el éxito de los aprendizajes.

Muñoz et al. (2021) investigaron la importancia de una estrategia para mejorar el liderazgo y las habilidades de gestión de los directivos en puestos de liderazgo superior. La investigación es mixta, la muestra convencional, el instrumento una encuesta válida y confiable. Los hallazgos demuestran que las habilidades directivas son comunes. Se llega a la conclusión de que es necesario desarrollar ideas para mejorar las habilidades de dirección y gestión para lograr una convivencia pacífica y un buen trato en el entorno laboral educativo.

Palacios (2021) quería que el programa se enfocara en habilidades blandas para que los directores pudieran mejorar su capacidad de gestión. investigación descriptiva, no experimental y propositiva. Consideró una muestra de setenta personas. Se utilizó la encuesta como método y el cuestionario como herramienta. Según los datos, 23 % de los directores rara vez están comprometidos con una labor de alta calidad y 33 % experimentan cualquier tipo de dificultad para completar las tareas. Por lo tanto, se concluye que los directores deben fortalecerse con una propuesta de habilidades blandas de gestión.

Soto (2021) tenía como objetivo crear un manual que ayudara a los directores de organizaciones privadas a desarrollar el liderazgo pedagógico. El estudio aplicado utiliza un método cualitativo. La muestra estaba compuesta por dos líderes, diez maestros y diez apoderados. Se utilizaron entrevistas, cuestionarios y guías de observación. Los resultados demuestran la falta de comunicación efectiva entre los educadores y la falta de motivación

de los docentes debido a la falta de financiamiento adecuado. Por último, se logró el objetivo de la investigación ya que la guía creada aborda las deficiencias encontradas en la entidad educativa analizada.

Huanaco (2019) investigó si había una correlación entre los dominios de las habilidades blandas y el desempeño de los maestros. El estudio es cuantitativo, descriptivo y transversal. La muestra de 48 maestros seleccionados por muestreo no probabilístico. Se realizó una encuesta. Los resultados muestran un coeficiente de correlación directa de 0,843 entre las variables. Por lo tanto, se descubre una correlación directa entre las variables y se llega a la conclusión de que el manejo adecuado de las habilidades blandas está relacionado con un alto nivel de competencias para mejorar el comportamiento de los profesores en la entidad estudiada.

Definimos las habilidades blandas para iniciar el fundamento teórico de la primera variable. Las habilidades blandas permiten a las personas el conocimiento de sí mismo y la autorregulación al relacionarse de manera efectiva con quienes las rodean. Las habilidades, según Goleman (1999), son formas de adaptarse, ser responsable, adaptarse, comunicarse con responsabilidad y acceder a una comunicación eficaz. Este aspecto es más importante que el aspecto cognitivo, y se relaciona este concepto general de habilidad con habilidades blandas en particular. Según Guerra (2019), la formación en habilidades blandas implica el desarrollo completo de las habilidades cognitivas y está cada vez más presente en los procesos evaluativos de medición de competencias en las instituciones educativas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define las habilidades para la vida como una combinación de habilidades socio-afectivas fundamentales que nos permiten relacionarnos con otros y afrontar los desafíos y situaciones diarias, donde se asimila el concepto de habilidades blandas (Sánchez,2017).

La habilidad interpersonal, como la comunicación asertiva, la negociación y la confianza en uno mismo, son las principales formas de expresar estas habilidades blandas. Después, los factores cognitivos lo conforman para resolver problemas, tomar decisiones acertadas y pensar de manera crítica; autoevaluarse y comprender los efectos de la gestión educativa. Al final, incluye la capacidad de ser consciente y manejar el estrés.

Sobre la variable dependiente, el liderazgo directivo, el liderazgo se define como un método por el cual un gestor influye en un grupo de personas para que alcancen objetivos compartidos. Los directores, profesores y personal administrativo de las instituciones

educativas son los líderes que influyen en los demás para que aprendan mejor y logren sus objetivos.

El liderazgo en las instituciones educativas no se limita a la gestión de la entidad; debe tener un impacto en el aprendizaje (Bolívar, 2010). De igual manera, Leithwood (2009) afirma que el liderazgo directivo es esencial para mejorar la calidad de la educación en la actualidad. Por lo tanto, se puede afirmar que el liderazgo es fundamental en la gestión de instituciones educativas para lograr estándares de calidad, convirtiendo al liderazgo en la clave para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

El enfoque actual reconoce que el liderazgo en los colegios adopta características compartidas y distribuidas porque varios colaboradores trabajan juntos hacia una meta común desde diferentes puestos. Según Spillane (2010), el liderazgo en la escuela se extiende a lo formal e informal, no solo a los cargos formales.

Método

Este estudio es de tipo básico y tiene como objetivo generar nuevos conocimientos o modificar los existentes. Es un estudio original o de revisión que recopila información relevante sobre un tema específico. El objetivo es investigar fuentes electrónicas sobre la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo de los directivos. La revisión de la literatura incluye datos de publicaciones científicas de alto impacto, indexadas en revistas como SciELO, Web of Science, y Scopus, además de información teórica, estadísticas de organizaciones internacionales y referencias al marco legal de la Constitución del Perú. De manera similar, se emplearon palabras clave como habilidades blandas, liderazgo, directivo, relación, educativa, y en inglés, soft skills, leadership, managerial, relationship y educational. Durante la búsqueda se utilizaron operadores booleanos como *AND*, *OR* y *NOT*. Se definieron criterios de inclusión para filtrar los resultados y mejorar la precisión en la selección de publicaciones relevantes para esta revisión. El artículo de revisión empleó el método sintético comparativo, Este método se utilizó debido a su capacidad para sintetizar y comparar información proveniente de diversas fuentes, permitiendo identificar patrones y tendencias relacionadas con las variables en estudio y permitió examinar y analizar las similitudes y diferencias de una muestra de 16 artículos científicos y tesis en formato electrónico. Las características fueron establecidas y organizadas en la Tabla 1, lo que facilitó el análisis y la descripción de la información.

Resultados

Tabla 1. Investigación documental, base de datos de artículos y trabajos de investigación

N°	Autor/ año/	Título	Tipo de estudio	Resultados	Conclusiones
01	Aldaz et.al (2024)	Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo	Cuasi experimental	En los resultados del grupo experimental antes y después de la prueba, con una diferencia de media de 7,93 puntos y un $p=0$. Existe una variación que es estadísticamente significativa.	Se demostró que un programa de habilidades blandas funcionó bien para un grupo experimental con niveles de liderazgo directivo. Sin embargo, depende estrictamente de las definiciones y estrategias culturales e institucionales establecidas.
02	Vieira et al (2024)	Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia	Investigación empírica	Resultandos esenciales las habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.	En conclusión, las habilidades se pueden ubicar jerárquicamente, agrupar y evaluar de varias maneras, lo que demuestra la importancia de la gestión de habilidades blandas en los directivos.
03	Sánchez et al (2022)	Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios.	Estudio documental y descriptivo	Los estudiantes de nivel superior aplazan el dominio de estas habilidades y su desarrollo, y hay demanda de habilidades blandas en los centros laborales.	Se ha llegado a la conclusión de que es necesario tomar medidas urgentes para satisfacer la creciente demanda de habilidades blandas para que los egresados tengan más

					oportunidades laborales.
04	Fuentes et al (2021)	Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior.	Estudio descriptivo y transversal	Resulta que las habilidades más evidentes son la escucha, la influencia y el trabajo en equipo, y se debe fortalecer la responsabilidad y la solidaridad.	Por último, pero no menos importante, el entorno laboral requiere que los recién graduados demuestren tener habilidades blandas que les permitan acceder a un empleo.
05	López y Lozano (2021)	Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo	Tipo mixto	Los hallazgos permiten llegar a la conclusión de que la profundización de las percepciones sobre las habilidades blandas en el campo educativo y el conocimiento de estas habilidades de manera individual son cruciales para el éxito de los aprendizajes.	Finalmente, el uso de habilidades blandas durante la etapa escolarizada mejora significativamente el manejo saludable de las emociones y la inteligencia emocional, las cuales son cruciales para el crecimiento integral de los seres humanos
06	Lozano, M. (2023)	El impacto de las habilidades blandas en el desempeño directivo: un programa integral	Investigación básica., no experimental	Resultó que el 12% ejecutó funciones de alto nivel, el 18% promovió mejoras en el aprendizaje gestionando las condiciones y el 8% orientó procesos pedagógicos de manera efectiva.	Por último, pero no menos importante, es necesario implementar planes de habilidades blandas para ejecutar ejercicios de liderazgo efectivos que beneficien al entorno y a la organización.

07	Medina, C. (2023)	Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una institución educativa de la UGEL Santa, 2023	Investigación correlacional causal.	El resultado muestra que las habilidades blandas son del 57% y el 46% en el nivel de liderazgo transformacional medianamente eficiente.	Las habilidades blandas de los maestros se ven afectadas por el estilo transformacional de liderazgo.
08	Ferrel, W. (2020)	Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020	Descriptivo y correlacional	En las instituciones educativas secundarias de la UGEL-Huancarama (Juan Antonio Trelles, María Parado de Bellido y Parroquial San Gabriel), se encontró una correlación positiva moderada entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo ($p < 0.05$ y $Rho Spearman = 0,633$).	Se llega a la conclusión de que en las instituciones educativas de la UGEL en Huancarama, existe una conexión entre las habilidades blandas y el liderazgo directo. La conclusión es que el liderazgo directivo en las instituciones educativas objeto de estudio se fortalecerá al implementar más habilidades blandas.
09	Balbin, Y. (2020)	Niveles de desarrollo de las habilidades blandas en estudiantes universitarios de una universidad privada de Lima – 2020	Estudio descriptivo comparativo	Los resultados de la investigación mostraron diferencias significativas entre los niveles de habilidades desarrollados por los estudiantes según el estadístico Kruskal Wallis con $p = 0,000$. El nivel más bajo observado en la carrera de Ingeniería	Los resultados de una universidad privada en Lima, 2020, demostraron diferencias significativas en los niveles de habilidades blandas de los estudiantes de tres carreras universitarias, según el objetivo general planteado.

				Industrial fue el más representativo.	
10	Chaca, A. y Contreras, L. (2022).	Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021.	Investigación descriptiva correlacional.	La correlación r de Pearson ($r = 0,766$) demuestra una correlación positiva y buena, con una significancia de $p = 0,000$.	Se ha demostrado que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados administrativos; en otras palabras, si las habilidades blandas mejoran significativamente el desempeño laboral de los empleados administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.
11	Capcha, D, y Rodríguez, G. (2020)	Habilidades blandas e inserción laboral en egresados de la carrera profesional de Administración de Negocios FACAP - Tarma periodo 2016 – 2018	Investigación correlacional, transversal.	Los resultados encontrados indican que no existe evidencia suficiente para demostrar que existe relación entre el desarrollo de habilidades blandas y la inserción laboral de los egresados.	Los hallazgos muestran que no hay suficiente evidencia para afirmar que existe una relación entre el desarrollo de habilidades blandas y la inserción laboral de los egresados.

12	Huamán, E. (2021)	Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo, 2020	Correlacional	Se encontró un resultado significativo gracias al coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,665**, que indica una relación directa moderada(media) entre las variables de gestión administrativa y habilidades blandas. El valor de significancia de esta relación es 0,000 menos que 0,01.	En conclusión, los resultados de los coeficientes de correlación entre las variables investigadas fueron significativos.
13	Rodríguez et al. (2021)	Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación	Estudio de revisión	Después de investigar e interpretar estudios previos, teorías y conceptos relacionados con el tema de investigación, los siguientes acápites de este artículo de revisión tienen como objetivo desarrollar habilidades blandas en la educación de manera conceptual y analítica.	Las definiciones de las dimensiones de las habilidades blandas de Daniel Goleman, las habilidades blandas de los docentes de nivel superior, el desempeño de los docentes, la evaluación del desempeño de los docentes y, finalmente, la importancia de las habilidades blandas para el desempeño de los docentes universitarios se ha desarrollado. Finalmente, se establece un marco para investigaciones

					futuras sobre el tema.
14	Palacios, M. (2021)	Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán - 2019	Investigación descriptiva propositiva	Según los datos, el 23 % de los directores rara vez están comprometidos con una labor de alta calidad, y el 33 % experimenta cualquier dificultad para cumplir con sus funciones.	Por lo tanto, se concluye que los directores necesitan desarrollar habilidades blandas de gestión para desempeñar sus funciones de manera efectiva.
15	Huanaco, K (2019)	Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019.	Estudio correlacional y transversal.	Los resultados muestran un coeficiente de correlación directa de 0,843 entre las variables.	Por lo tanto, se descubre una correlación directa entre las variables y se llega a la conclusión de que el manejo adecuado de las habilidades blandas está relacionado con un alto nivel de competencias para mejorar el comportamiento de los profesores en la entidad estudiada.
16	Pizarro, S. (2024)	Programa de coaching educativo para fortalecer las habilidades blandas en los docentes de una institución educativa particular de Lima.	Estudio descriptivo cualitativo y transversal	El programa de coaching educativo se presenta como una propuesta que incluye una variedad de estrategias y métodos	Se ha llegado a la conclusión de que el coaching tiene un impacto significativo en fortalecer habilidades blandas en docentes.

				innovadores para acompañar en grupo o individual, lo que ayuda a los maestros a mejorar sus habilidades blandas.	
--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración Propia

Para analizar, sintetizar y tomar decisiones, la revisión se centró en identificar artículos de revistas y tesis indexados en repositorios electrónicos y organizarlos en la Tabla 1. La información organizada de esta manera permitió observar que la mayoría de los estudios revisados son correlacionales (analizan relaciones entre variables), descriptivos (caracterizan fenómenos) y transversales (se realizaron en un momento específico del tiempo. Esta organización facilitó la identificación de patrones en los resultados y conclusiones. En total, se revisaron dieciséis artículos y tesis que abordan las habilidades blandas y su impacto en el liderazgo directivo, tanto a nivel internacional como nacional publicados entre 2019 y 2024.

Discusión

Según Aldaz et al. (2024), el programa de habilidades blandas mostró resultados positivos en los niveles de liderazgo directivo. Por su parte, Vieira et al. (2024) destacaron la importancia de la gestión de habilidades blandas para los directivos. De manera similar, Sánchez et al. (2022), Fuentes et al. (2021) y López y Lozano (2021) resaltan que las habilidades blandas son esenciales tanto para el acceso laboral como para el desarrollo personal. En contraste, Capcha y Rodríguez (2020) identificaron que no existe una relación entre la inserción laboral y el desarrollo de habilidades blandas. Lozano, M. (2023) sostiene que la implementación de planes de habilidades blandas es esencial para llevar a cabo ejercicios de liderazgo efectivos que sean beneficiosos para la organización y el entorno. Como resultado, Medina, C. (2023) señala que el estilo transformacional de liderazgo tiene un impacto en las habilidades blandas de los maestros. Ferrel, W. (2020) afirma que la implementación de más habilidades blandas fortalecerá el liderazgo directivo en las instituciones educativas. Balbin, Y. (2020) señala que existen diferencias significativas entre los estudiantes respecto a sus habilidades blandas.

Chaca y Contreras (2022) concluyen que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Huamán et al. (2021) y Huanaco et al. (2019), quienes evidenciaron una correlación significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo y docente. Palacios, M. (2021) aconseja a los directores aprender habilidades blandas de gestión para desempeñar sus responsabilidades de manera efectiva. Rodríguez et al. (2021) establece un marco para investigaciones posteriores. Pizarro, S. (2024) presenta su propuesta de capacitación, que tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de las habilidades blandas de los docentes.

Los autores destacan la importancia de la relación significativa entre ambas variables. Sus posturas están orientadas a la mejora educativa, especialmente en las unidades de gestión educativa local, donde se necesitan estrategias para desarrollar habilidades blandas que fortalezcan el liderazgo directivo. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una amplia gama de datos sobre las variables estudiadas: habilidades blandas y su relación con el liderazgo directivo.

Conclusión

Según los resultados de los estudios examinados, se demuestra una conexión significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, según concluyen los investigadores. Como resultado, se encontró que las habilidades blandas permiten a las personas el conocimiento de sí mismas y la autorregulación al relacionarse de manera efectiva con quienes las rodean. Esto les permitió adaptarse, asumir responsabilidades y comunicarse de manera efectiva. El líder que ha desarrollado sus habilidades socioemocionales podrá influir positivamente en su personal, optimizando su desempeño para el logro de las metas organizacionales, especialmente en el ámbito educativo. Esto coincide con lo señalado por Medina (2023) y Ferrel (2020), quienes resaltaron el impacto de las habilidades blandas en el liderazgo directivo. Es fundamental revisar estudios científicos que aborden las variables propuestas, ya que sirven como referencias para investigaciones futuras. Esto enriquece el estado del arte y aporta al desarrollo del conocimiento en esta área. Las revisiones proporcionan una base de datos útil para ampliar o desarrollar el tema de investigación.

Futuras líneas de investigación

Los estudios futuros sugieren que las políticas educativas gubernamentales deberían fomentar la investigación sobre estas variables. Es posible diagnosticar el impacto de las habilidades blandas en el liderazgo de los directores en diferentes países. Con la información recopilada, se podrán desarrollar nuevas estrategias. El diagnóstico permitirá afrontar oportunamente los desafíos del liderazgo directivo y tomar acciones pertinentes, como la implementación de programas, modelos y talleres para revertir situaciones conflictivas. Además, las revisiones sistemáticas pueden emplearse para informar sobre el diseño de investigaciones y sus resultados, lo que permitirá plantear nuevos estudios que fortalezcan la práctica directiva a nivel de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). Estas revisiones dotarán de herramientas para una gestión directiva eficaz y el cumplimiento de objetivos estratégicos orientados a la calidad educativa.

Referencias

- Aldaz, A., Orellana, F., Ullauri, J., y Humpiri, J. (2024) Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo. *ENCUENTROS Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 21, 256-270. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11118274>
- Balbin, Y. (2020). Niveles de desarrollo de las habilidades blandas en estudiantes universitarios de una universidad privada de Lima – 2020 (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Bolívar, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 9 (2) <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Capcha, D., y Rodríguez, G. (2020). Habilidades blandas e inserción laboral en egresados de la carrera profesional de Administración de Negocios FACAP - Tarma periodo 2016—2018 (Tesis de pre grado) Universidad Nacional del Centro del Perú. Tarma-Perú.
- Castro A., Flores, F., Cornejo, C., y Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 26. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>

- Chaca, A. y Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021 (Tesis de maestría) Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2020) Los desafíos para la educación que ha traído la pandemia en América Latina y el Caribe [Text]. CEPAL.
- Córdova, E., Rojas, I., y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236.
- Cuesta, O. y Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99.
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Ferrel, W. (2021). Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las IE secundarias de la UGEL Huancarama, 2020 (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., y Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Huamán, E. (2021). Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo, 2020 (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Chimbote-Perú.
- Huanaco, K (2019) Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019 (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- López, M., y Lozano, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Lozano, M. (2024). El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral. *Revista Conrado*, 20(96), 257-265.
- Ministerio de Educación del Perú [Minedu] (2021) Encuesta a docentes. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/>

- Ministerio de Educación el Perú [Minedu] (2014) Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela.
- Mogrovejo, R. (2021) Gestión directiva y evaluación formativa en medios virtuales a docentes de la Ugel 01- Villa María Del Triunfo (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Morales, L. (2024). Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023. (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Muñoz, H., Tuesta, W., Nolazco, F., y Menacho, J. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262
- Palacios, M. (2021) Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipán – 2019. (Tesis de pre grado) Universidad Señor de Sipán. Pimentel-Perú.
- Pizarro, S. (2024). Programa de coaching educativo para fortalecer las habilidades blandas en los docentes de una institución educativa particular de Lima (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Sánchez, A. (2017) Habilidades para la vida: Herramientas para el Buen Trato y la Prevención de la Violencia. @UnicefVenezuela. ISBN- 978-980-6468-74-0: <https://www.unicef.org/venezuela/media/431/file/Habilidades>
- Sánchez, J., y Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Revista Científica Sinapsis*, 21(1). <https://doi.org/10.37117/s.v21i1.641>
- Soto Padilla, C. (2021). Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.
- Spillane, J. y Healey, K. (2010). Conceptualizar el liderazgo y la gestión escolar desde una perspectiva distribuida: una exploración de algunas operaciones y medidas de estudio. *Elementary School Journal*, 111 (2), 253-281.

Vieira, J., Vargas, A., y Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (72), 207–244.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>