**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Educación
Unidad de Posgrado

# La gestión directiva y las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, Lima-2025

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

**AUTOR**

Ruben Ismael SORIA BUSTAMANTE

**ASESOR**

Dr. Manuel Encarnación TORRES VALLADARES

Lima, Perú

2026




Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

**Referencia bibliográfica**

---

Soria, R. (2026). *La gestión directiva y las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, Lima-2025*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | Ruben Ismael Soria Bustamante |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 09312804 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0001-7385-6844 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | Dr. Manuel Encarnación Torres Valladares |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 07642351 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0003-1530-4229 |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | Dr. Abelardo Rodolfo Campana Concha |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 10372562 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | Dr. César Daniel Escuza Mesías |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 40818404 |
| **Miembro del jurado 2** | |
| Nombres y apellidos | Dr. Fidel Antonio Chauca Vidal |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 08657602 |
| **Miembro del jurado 3** | |
| Nombres y apellidos | Dr. Carlos Wyly Dextre Mendoza |
| Tipo de documento | DNI |

| | |
|---|---|
| Número de documento de identidad | 10389035 |
| **Datos de investigación** | |
| Línea de investigación | E.3.1.7. GESTÍON EDUCATIVA |
| Grupo de investigación | No aplica. |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento.<br>. |
| Ubicación geográfica de la investigación | País: Perú<br>Departamento: Lima<br>Provincia: Lima<br>Distrito: San Juan de Lurigancho<br>Latitud: -11.9487508<br>Longitud: -76.9779107 |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | ENERO 2025 A DICIEMBRE 2025 |
| URL de disciplinas OCDE | Educación general (incluye capacitación, pedagogía)<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01 |

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Educación
UNIDAD DE POSGRADO

# ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 084-DUPG-FE-2026

En la ciudad de Lima, a los 21 días del mes de agosto de 2026, siendo las 10:00 horas, en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada**: LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LAS HABILIDADES BLANDAS EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA-2025,** presentado por el Mag. **Ruben Ismael Soria Bustamante,** para optar el **Grado Académico de Doctor en Educación.**

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado muy bueno, con la calificación de **diecisiete (17)**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del **Grado Académico de Doctor en Educación** al Mag**. Ruben Ismael Soria Bustamante.**

En señal de conformidad, siendo las 11:00 horas, se suscribe la presente acta, dándose por concluido el acto.

**Dr. Abelardo Rodolfo Campana Concha**
**Presidente**

**Dr. Manuel Encarnación Torres Valladares**
**Asesor**

**Dr. César Daniel Escuza Mesías**
**Jurado Informante**

**Dr. Fidel Antonio Chauca Vidal**
**Jurado Informante**

**Dr. Carlos Wyly Dextre Mendoza**
**Jurado Examinador**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Manuel Encarnación Torres Valladares en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen Virtual N°1045-DUPG-FE-2025, de la tesis, cuyo título es **LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LAS HABILIDADES BLANDAS EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, LIMA - 2025**, presentado por el magíster Ruben Ismael Soria Bustamante para optar el grado académico de Doctor en Educación,

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 17% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Doctor en Educación.

Lima, 17 de agosto de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Manuel Encarnación Torres Valladares

DNI: 07642351

**Dedicatoria:**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis queridos padres Oscar y Victoria en gratitud a su apoyo incondicional y al ejemplo con el cual me han formado e inspirado en mi vida personal y profesional.

**Agradecimientos:**

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia, sabiduría y perseverancia para culminar con éxito mi meta propuesta.

Agradezco a todos los docentes universitarios que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, inspiraron en mi a seguir desarrollándome como persona y profesionalmente en mi carrera.

# ÍNDICE

*RESUMEN* ..... *8*
*ABSTRACT* ..... *9*
*INTRODUCCIÓN* ..... *10*
*PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO* ..... *12*
**1.1. Situación problemática** ..... **12**
**1.2. Formulación del problema** ..... **15**
1.2.1. Problema General ..... 15
1.2.2. Problemas Específicos ..... 15
**1.3. Justificación de la Investigación** ..... **16**
**1.4. Objetivos** ..... **18**
1.4.1. Objetivo general ..... 18
1.4.2. Objetivos Específicos ..... 18
**1.5. Fundamentación de las hipótesis** ..... **19**
1.5.1. Hipótesis general ..... 19
1.5.2. Hipótesis Específicas ..... 19
*MARCO TEÓRICO* ..... *21*
**2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación** ..... **21**
**2.2. Antecedentes del problema** ..... **22**
2.2.1. Antecedentes Nacionales ..... 22
2.2.2. Antecedentes Internacionales ..... 23
**2.3. Bases Teóricas** ..... **25**
2.3.1. La Gestión ..... 25
2.3.2. Gestión directiva ..... 27
2.3.3. La gestión educativa ..... 29
2.3.4. Dimensiones de la gestión directiva ..... 30
2.3.5. Habilidades blandas ..... 33
2.3.6. Las habilidades blandas en el trabajo ..... 35
2.3.7. Habilidades blandas y Educación ..... 36
**2.4. Glosario de términos** ..... **40**
*METODOLOGÍA* ..... *42*
**3.1. Operacionalización de las variables** ..... **42**
**3.2. Tipo y diseño de investigación** ..... **43**
**3.3. Unidad de análisis** ..... **44**
**3.4. Población de estudio** ..... **44**
**3.5. Tamaño de Muestra** ..... **44**

**3.6. Selección de la Muestra** ..... **44**
**3.7. Técnicas de recolección de datos** ..... **48**
**3.8. Análisis e interpretación de la información** ..... **48**
***RESULTADOS Y DISCUSIÓN*** ..... ***50***
**4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados** ..... **50**
4.1.1. Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos ..... 50
**4.2. Prueba de Hipótesis** ..... **53**
4.2.1. Prueba estadística para la determinación de la normalidad ..... 53
4.2.2. Análisis correlacionales ..... 55
**4.3. Discusión de los resultados** ..... **60**
***CONCLUSIONES*** ..... ***64***
***RECOMENDACIONES*** ..... ***66***
***Referencias Bibliográficas*** ..... ***68***
***ANEXO*** ..... ***76***
**MATRIZ DE CONSISTENCIA** ..... **77**
**Cuestionario Gestión Directiva** ..... **80**
**Cuestionario de Habilidades blandas** ..... **82**

## Lista de tablas

Integrantes de la muestra por sexo ..... 44
Integrantes de la muestra de acuerdo al rango de edad ..... 45
Integrantes de la muestra considerando su tiempo de servicios ..... 46
Integrantes de la muestra por IE ..... 47
Gestión Directiva: confiabilidad ..... 50
Gestión directiva: validez ..... 51
Confiabilidad: Habilidades blandas ..... 52
Habilidades blandas: Validez ..... 52
Normalidad de los datos: gestión del conocimiento ..... 53
Normalidad de los datos: habilidades blandas ..... 54
Correlación entre: Gestión directiva y habilidades blandas ..... 55
Correlación entre: liderazgo y habilidades blandas ..... 56
Correlación entre: Desarrollo Profesional y habilidades blandas ..... 56
Correlación entre: Planificación Estratégica y habilidades blandas ..... 57
Correlación entre: Calidad e Innovación y habilidades blandas ..... 57
Correlación entre: Relaciones Sociales y habilidades blandas ..... 58
Correlación entre: Recursos Financieros y habilidades blandas ..... 58
Correlación entre: Gestión educativa y habilidades blandas ..... 59
Correlaciones entre las dimensiones de la gestión directiva y las habilidades blandas . 59

## Lista de figuras

**Figura 1.** Distribución de la muestra por sexo ..... 45
**Figura 2.** Distribución de la muestra por edad ..... 46
**Figura 3.** Distribución de la muestra por tiempo de servicios ..... 46
**Figura 4.** Distribución de la muestra por IE ..... 47

## RESUMEN

Se presenta una investigación de carácter no experimental y de nivel correlacional, que pretende determinar las variables gestión directiva y habilidades blandas, se encuentran vinculadas de manera significativa en docentes de dos colegios de la UGEL 05 de Lima. Para lograr ello, se toma una muestra de corte no probabilista y censal, en la medida de que se toma al total de la población que está compuesta por 107 docentes, a quienes se les solicito cumplimentar los dos instrumentos seleccionados para la obtención d ellos datos que permitan probar las hipótesis de investigación. En este caso fueron el inventario de gestión directiva de Torres y Medina (2007) y el cuestionario de habilidades blandas de Soria (2020), cuyos análisis estadísticos reportan que sus niveles de validez y confiabilidad alcanzan valores bastantes altos. La prueba de hipótesis realizada da cuenta de la existencia de correlaciones significativas y positivas ($r = 0,79$ $p<,001$) entre las variables sometidas a investigación. Los mismos resultados se pueden se observan en el conjunto de las ocho hipótesis específicas que se formularon, razón por la cual se puede afirmar que todas las hipótesis, general y especificas han sido aceptadas en la presente investigación.



Palabras clave: Gestión directiva, habilidades blandas, liderazgo educativo, calidad educativa.

## ABSTRACT

A non-experimental and correlational level research is presented, which aims to determine the variables managerial management and soft skills, are significantly linked in teachers of two schools of lto UGEL 05 of Lima. To achieve this, a non-probabilistic and census sample is taken, to the extent that the total population is taken, which is composed of 107 teachers, who were asked to complete the two instruments selected to obtain data to test the research hypotheses. In this case they were the inventory of managerial management of Torres and Medina (2007) and the questionnaire of soft skills of Soria (2020), whose statistical analyses report that their levels of validity and reliability reach quite high values. The hypothesis test carried out shows the existence of significant and positive correlations ($r = 0.79$ $p<.001$) between the variables under investigation. The same results can be observed in the set of the eight specific hypotheses that were formulated, which is why it can be affirmed that all the hypotheses, general and specific, have been accepted in the present research.



Keywords: Management management, soft skills, education leadership, educational quality.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un contexto globalizado y en la que los niveles de competitividad han alcanzado formas extremas, los puestos de dirección presentan exigencias mucho más elevadas que en el pasado, por lo que la demanda de habilidades y competencias no solo se quedan en los aspectos técnicos y de conocimientos, sino que abarcan aspectos socio emocionales, conocidas también como habilidades blandas y que pueden hacer la diferencias entre directivos eficaces y quienes no lo son.

En esta línea es que diversas organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (citado en Instituto de Ciencias Tecnológicas de Chile, 2017), resaltan la importancia que tienen las habilidades blandas pues ellas les permiten a los directivos y los trabajadores en general, mejorar sus capacidades de interacción social en tanto estas habilidades están muy vinculadas a los aspectos más emocionales de los seres humanos. Por otra parte, el diario Gestión (2019), da cuenta de un estudio realizado por la Universidad de Harvard en la que se indica que el 85% de los trabajadores exitosos son aquellos que tienen habilidades directivas blandas como son el liderazgo, persuasión, asertividad, comunicación, trabajo en equipo, etc. Por lo que es sencillo concluir que este tipo de habilidades se han convertido en una necesidad para todos aquellos que pretendan liderar organizaciones y en las que van a tener grupos de personas a su cargo.

Con acuerdo a lo señalado hasta este momento, se tiene que el gestor educativo debe estar en posesión de un conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que le permita desenvolverse con mucha propiedad en un escenario muy difícil como es la educación. En este contexto el directivo debe convertirse en un líder positivo, con una visión humanista que le permita interaccionar de manera eficiente con sus subordinados en la medida de que será capaz de entender sus diversos puntos de vista y buscarle las soluciones que el caso amerite. Por otro lado, requiere de tener un buen manejo teórico en temas de gestión y administración, que le permita direccionar de manera estratégica a la institución a su cargo, así como también en temas de negociación que le pueda permitir conciliar las situaciones difíciles que se le pueda presentar dentro de sus actividades como director de la institución educativa.

El directivo docente, en posesión de habilidades blandas, debe ser un dirigente capaz de gerenciarse a sí mismo, lo que le va a permitir autoevaluarse de manera que pueda reconocer sus limitaciones y a partir de ello transformarse positivamente. Esta capacidad le ha de permitir poder contribuir a aportar a los procesos de cambio de sus empleados. En conclusión y por encima de lo anteriormente señalado, debe ser ejemplo de valores, de honestidad e integridad, capaz de dirigir eficazmente una institución educativa en la que se han depositado gran parte de las esperanzas de la nación para el desarrollo y crecimiento de la misma.

El trabajo de tesis que se presenta cuenta con todos los apartados que están contemplados en el reglamento respectivo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, esto implica que se han contemplado los cuatro capítulos que se demandan y en los que están considerados todos los aspectos que deben integrar toda tesis de posgrado y que van desde el problema de investigación hasta las recomendaciones que se han considerado pertinente de formular.

# CAPÍTULO I

# PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

## 1.1.Situación problemática

La finalidad principal que tienen las organizaciones de cualquier nivel, es lograr las metas que se han formulado al inicio de cada año calendario, es un hecho, sin embargo, que son algunas acciones que, por su naturaleza, son consideradas como de la mayor importancia para la organización. Sin embargo, los nuevos tiempos y los avances en la ciencia y la economía, ha producido cambios, también, en las formulaciones teóricas de los recursos y las capacidades, en los que el elemento distintivo son los llamados activos intangibles representados particularmente por los trabajadores sin importar el lugar en que se desempeñen. Bajo estas consideraciones es que las acciones de las organizaciones se dirigen a lograr establecer múltiples capacidades adaptativas que les permita, no solo resistir sino garantizar y ampliar su permanencia en el mercado puesto que cuenta con las necesarias ventajas competitivas Ayuste, 2012).

Sin embargo, es necesario hacer énfasis en carácter transitorio de las ventajas competitivas en la medida de que los cambios que se producen en la actualidad son a alta velocidad lo que hace inviable que estas ventajas, se puedan mantener en el tiempo (Chiavenato, 2020). Esto obliga a las organizaciones a prepararse para el cambio y la innovación permanente de manera que puedan mantener activas sus ventajas competitivas y hasta ampliarlas. Son estas las razones por las que, más allá de mantener en valor los activos tangibles, es fundamental tener siempre presente el valor que tienen los colaboradores en términos de conocimiento, pero también de su experiencia, de sus interacciones con los clientes y proveedores, etc.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se puede afirmar que los trabajadores van a constituir la piedra angular sobre la que se sostiene el desarrollo de la organización. Son estas las razones por las cuales la empresa debe ponerle especial atención a la capacitación y preparación de sus colaboradores la cual no consiste en el simple cumplimiento de las normas establecidas, sino que se debe insistir en el hecho de que el éxito empresarial depende del necesario cumplimiento de estas normas (Robbins, 2017). Es en este contexto

que los directores de las empresas deben cumplir un papel de primer orden en la medida de que tienen en sus manos la dirección de las organizaciones y encaminarlas hacía el éxito empresarial.

La educación por las importantes funciones que cumple, tiene que estar atenta a los sucesos y cambios que ocurren en el mundo para no quedar a la zaga de los avances que se producen, razón por la cual deben contar con lideres eficaces que puedan direccionar las instituciones hacia el logro de la tan ansiada calidad educativa y contribuir así al desarrollo de la nación. Por estas consideraciones es que el director debe estar en posesión de las suficientes competencias profesionales y personales que lo acrediten como un gestor eficiente y capaz de llevar por el camino de la calidad a las instituciones educativas que van a dirigir y cuyas funciones esta normado por el MINEDU (2014) en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Lo anterior conduce a reconocer que las labores que son inherentes al cargo del director, revisten la mayor importancia y además llena de complejidades en tanto el cargo reporta el cumplimiento de las tareas con altos niveles de eficacia su condición de líder y de dirigir correctamente los destinos de la escuela de manera tal que se dirija a garantizar una educación de calidad que se pueda traducir en amplios procesos de aprendizaje de los estudiantes (MINEDU, 2014). Para alcanzar estas metas, el líder educativo debe estar en permanente capacitación de manera que este actualizado en términos de conocimiento lo que ha de permitirle el desarrollo de mayores habilidades que hagan posible un eficiente manejo pedagógico administrativo, fomentando un clima laboral positivo, mejorando las interacciones sociales entre todos los miembros de la comunidad escolar, de manera que se puedan alcanzar los objetivos que se han trazado.

Lo demandante del trabajo que tiene el director por las complejidades que tiene en cada una de sus áreas, puede generarle el desarrollo de importantes niveles de estrés que pueden llegar al burnout, en tanto muchas de las demandas y tareas que deben cumplir de acuerdo a las demandas del puesto, son altamente demandantes (MINEDU, 2014). Las complicaciones derivadas del cargo de director han hecho que autores como Guillen (2016) que el cargo de director es mucho más que cultural y profesional y es que sus obligaciones van más allá de eso y puede llegar hasta la atención de las demandas de la comunidad en las que desarrolla sus actividades.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que una de las tareas importantes de la gestión del director es tener el correcto manejo de las diversas situaciones que se presenten en la institución, de manera que lo negativo no se convierta en una pesada carga que lastre el desarrollo de la institución y lo positivo la encarrile al progreso sostenido. Como se puede entender el gestor directivo debe tener las competencias necesarias como para poder manejar con eficiencia las diversas posturas del personal tanto docente como administrativo y directivo para que puedan trabajar coordinadamente y en equipo de manera que se asegure el éxito institucional. Es verdad y en todos los casos, que la gestión del director se debe encaminar hacia la implementación de un conjunto de estrategias de seguimiento a las diversas tareas que se realizan desde el momento que se inicia hasta el final de las mismas. Todo esto tiene como finalidad asegurar la correcta realización de las mismas y junto con ella se asegure la calidad educativa.

Visto así el tema de la calidad educativa, se puede entender que esta esté en directa vinculación con la gestión del director, quien no solo debe tener, como se señaló anteriormente, un conjunto de competencias que abarcan lo personal profesional y gerencial, pero también otro tipo de cualidades como son las habilidades blandas. Para Mujica (2015) estas habilidades blandas hacen referencia a las capacidades que tienen los seres humanos para poder conducirse en sus diarias actividades que pueden ir de lo académico hasta las actividades, familiares, laborales o de relación. Que, finalmente, son parte básica de su personalidad por lo que se puede derivar que las habilidades blandas tienen una importancia central para poner en valor el liderazgo de los directores.

Para Drucker (2011) en la economía del conocimiento el éxito pasa necesariamente por quienes son capaces de manejar sus responsabilidades, valores, desempeño en el trabajo y autoconocimiento. Esto significa que las personas, en particular aquellas que ejercen cargos directivos, deben ser capaces de autogestionarse que los habilite para introducir los cambios que sean pertinentes en su organización, pero también a nivel personal. Estas cualidades son las que le van a permitir ubicarse correctamente en su trabajo, el mismo que a partir del desarrollo de la tecnología, está cada vez más automatizado lo que incrementa sus responsabilidades laborales por los continuos cambios que se producen. A partir de estas condiciones, es que se demanda una mayor capacidad para comunicar y actuar con otras personas a las cuales debe atender y entender

en sus aspiraciones y necesidades, convirtiéndose así en una ventaja competitiva tan importante como la utilización de las TIC, razón por la cual los directores están obligados a contar con las respectivas con las respectivas habilidades blandas de manera que estén en condiciones de hacer un correcto manejo de sus interacciones sociales, lo que a su vez les ha de permitir ejercer su liderazgo y a partir de ello, motivar, resolver situaciones conflictivas, etc. (Manera, 2018).

Desde este punto de vista es que autores como Arroyo (2018) afirman que es obligación de las empresas capacitar a sus colaboradores en habilidades blandas de manera que puedan trabajar en equipo y asegurar así el éxito, en la medida de que son estas habilidades fundamentales para el desarrollo de estas organizaciones puesto que están relacionadas al desarrollo de competencias emocionales, lo que va a tener repercusiones inmediatas en el trabajo puesto que ha de permitir una comunicación asertiva entre ellos, además de facilitar el trabajo en equipo, responsabilidad, creatividad, pensamiento crítico, etc., las que en posesión de los trabajadores han de constituirse en verdaderas ventajas competitivas para sus centros laborales en la medida de que podrán anticiparse y adaptarse a los cambios que se producen resistiendo a la presión que significan estos cambios, analizando las condiciones del medio de manera que puedan actuar sobre el mismo para darle el rumbo correcto.

De acuerdo a lo expuesto, es que se va a señalar que el objetivo central en el presente estudio es valorara las relaciones que se pueden producir entre la gestión directiva y las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, Lima-2021.

## 1.2.Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es la relación que tiene la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión liderazgo de la gestión directiva con

las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión desarrollo personal de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión planificación estratégica de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión gestión educativa de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan la dimensión recursos financieros de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

- ¿De qué manera se relacionan las dimensiones de la gestión directiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas?

## 1.3.Justificación de la Investigación

A escala planetaria, la característica básica son los cambios constantes que se producen, razón por la cual las organizaciones están obligadas a tomar las medidas pertinentes para asumir y adaptarse rápidamente a estos cambios de manera que puedan mantener su posición en el mercado y además desarrollar mayores ventajas competitivas. Por esta razón es que autores como Rodríguez (2018) y Garbanzo (2016), señalan que la sobrevivencia de las organizaciones en el mercado, puede ser lograda si son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios que se producen regularmente, respondiendo eficazmente a los desafíos que ello implica para lo cual se hace necesario contar con

lideres que estén en posesión de las respectivas habilidades blandas que los conviertan en auténticos gestores directivos.

Tomando las afirmaciones realizadas por Maturana y Guzmán (2019) se debe señalar que los empleados deben estar en posesión de los respectivos conocimientos vinculados a su área de especialización, pero es necesario, también, que estén en posesión de un conjunto de valores que van desde la responsabilidad hasta la honestidad que lo lleven a mantener un comportamiento ético, que les permita genera un ambiente socialmente saludable para quienes son sus subordinados. Todo esto reviste la mayor importancia para enrumbar directamente a la institución hacia la consecución de los objetivos trazados.

Por otra parte, es necesario mencionar que los aportes que se ofrece a partir de los resultados de esta investigación se dirigen:

En un nivel teórico, se pone a disposición de la comunidad académica, la información que ha podido ser procesada y que expresa, desde la teoría, el estado en el que se encuentran tanto la gestión educativa como las habilidades blandas. Este tipo de aporte, puede ser utilizado para desarrollar nuevos estudios de forma que se puedan obtener nuevas estrategias o procedimientos para enfrentar y resolver diversidad de problemas a los que se pueda enfrentar la educación.

En un nivel práctico, se aportas un conjunto de evidencia empírica respecto de las variables estudiadas que, sin duda, deben servir para que se puedan establecer las propuestas necesarias para elaborar las alternativas a que hubiera lugar de manera que las instituciones educativas puedan adaptarse a las demandas del mundo globalizado y que les pueda ser de gran utilidad a los integrantes de la comunidad educativa.

En un nivel metodológico, el presente estudio pone al servicio de la comunidad educativa dos instrumentos de evaluación, debidamente garantizados en sus requerimientos y demandas técnicas, por lo que su utilización cuenta con las debidas garantías posibles.

En un nivel social, los resultados derivados del desarrollo de la presente tesis, va a beneficiar al conjunto de la comunidad educativa, en tanto se han ofrecido un conjunto de sugerencias y además de que se puedan desarrollar otras tantas que se encaminen al desarrollo de nuevas soluciones o programas que se dirijan rectamente hacia el logro de mejores desempeños por parte de los profesores, así como también de los propios estudiantes.

## 1.4.Objetivos

### 1.4.1. Objetivo general

Establecer si la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar si la dimensión liderazgo de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.

Precisar si la dimensión desarrollo personal de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Establecer si la dimensión planificación estratégica de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Precisar si la dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Determinar si la dimensión gestión educativa de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Identificar si la dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Precisar si la dimensión recursos financieros de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Establecer si las dimensiones de la gestión directiva se relacionan con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

## 1.5.Fundamentación de las hipótesis

### 1.5.1. Hipótesis general

La gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

### 1.5.2. Hipótesis Específicas

La dimensión liderazgo de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.

La dimensión desarrollo personal de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

La dimensión planificación estratégica de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

La dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

La dimensión gestión educativa de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

La dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

La dimensión recursos financieros de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Las dimensiones de la gestión directiva se relacionan de manera significativa y positiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## 2.1.Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La administración como disciplina independiente, ha tenido diversas formas de ser entendida por lo que se pueden apreciar diversos enfoques teóricos, algunos de ellos plantean que su tarea era básicamente gerenciar, es decir dirigir de manera que se pueda conseguir que los resultados se logren (Drucker, 1989). Por otra parte, Mintzberg (1991), afirmaba que un directivo no trazaba un plan o analizaba una situación previamente, sino sobre la marcha. Afirmaba también, que la dirección no era una ciencia sino más bien un arte, por lo que, la administración tiene que ver más con el hacer para luego pensar que con pensar para luego hacer.

Bajo este contexto es que se ha desarrollado las prácticas administrativas, algunas de las cuales solo pretenden llegar al logro de los objetivos económicos al menor costo posible y nunca pudieron entender que las consecuencias ha sido la crisis económica social en la se encuentran las sociedades (Grassl & Habisch, 2011; Pirson, 2013). Los negocios han adoptado prácticas en las que regularmente se ha violentado la ética, las cuales se ha extendido tan ampliamente que lesionan la dignidad, el bienestar humano y el medio ambiente en general (Melé, 2003). Estas prácticas han merecido respuestas muy agudas por parte de diferentes académicos, quienes han logrado formular propuestas de modelos de gestión orientadas a paliar las consecuencias de utilizar el paradigma económico anteriormente señalado.

Bajo estas consideraciones es que emerge la gestión humanista como una alternativa destinada a resolver gran parte de las inequidades derivadas del modelo económico tradicional. Este cambio de paradigma, se ha venido trabajando desde la década de los noventa y en el cual se ha puesto en el centro de todo proceso de gestión, al ser humano (Aktouf & Holford, 2009). Quienes se orientan por este nuevo modelo, consideran que toda organización que promueve la dignidad humana, va a estimular las habilidades y capacidades de los trabajadores de manera que puedan alcanzar el bienestar, una mejor calidad de vida y a partir de ello crear valores mayores para la sociedad (Pirson

& Von Kimakowitz, 2010). A pesar de las ventajas que puede ofrecer, todavía faltan mayores argumentos que justifiquen una gestión humanista, que le permita ser considerada como una opción real y no como una utopía filosófica que no es posible de ser implementada en organización alguna.

## 2.2.Antecedentes del problema

### 2.2.1. Antecedentes Nacionales

De la Cruz (2025) publica una investigación *Habilidades blandas y gestión curricular en docentes de dos instituciones educativas de Lima,* cuyo propósito se dirige a comprobar si las habilidades blandas y la gestión curricular se vinculan entre sí en una muestra compuesta por 65 docentes de dos colegios de Lima norte. Elaborada bajo el enfoque cuantitativo, el diseño que se asumió fue el no experimental, correlacional y descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron confirmados en su validez a través del juicio de expertos y su confiablidad a través del coeficiente alfa de Cronbach el cual reporta valores importantes para cada uno de los instrumentos que se utilizaron. Los resultados que se obtuvieron informan que las habilidades son asumidas como muy altas en esta muestra (67,7% de los casos), así mismo la gestión curricular es valorada como muy alta (72,3%). En lo que se refiere a los análisis correlacionales, los resultados dan cuenta de la existencia de relaciones relativamente bajas al obtener un valor de 0.333 en la rho de Spearman ($p<0.05$) pero que sin embargo en un buen indicador de que estas variables tienen rumbos similares.

Núñez (2025) presenta una tesis de maestría *Habilidades blandas y relaciones interpersonales en docentes de dos Universidades de Lima Metropolitana,* cuyo propósito fundamental se orientó a determinar si las habilidades blandas se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales en docentes universitarios de Lima. La investigación desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, asume un diseño no experimental y correlacional y se seleccionó una muestra por conveniencia de 100 docentes universitarios a quienes se les solicito que absolvieran dos cuestionarios debidamente confirmados en sus niveles técnicos de validez y confiabilidad, así por ejemplo el Alfa de Cronbach da valores de 0,735 y 0,895 para cada una de las dos pruebas. Los resultados a los que se pudo llegar, muestran que el análisis correlacional da un valor de Rho de 0,580 ($p < 0.01$) el cual se puede tipificar como de nivel medio pero que sin

embargo permiten concluir que, si las habilidades blandas son aplicadas debidamente, se han de mejorar significativamente las interrelaciones que se producen entre los docentes.

Cerda (2025) presenta una tesis de maestría *Habilidades blandas y gestión directiva según la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Nuevo Chimbote, 2024,* cuyo objetivo central se dirige a valorar las relaciones que se presentan entre las habilidades blandas y la gestión directiva, en una muestra de docentes de colegios secundarios de Nuevo Chimbote. El presente estudio es de naturaleza básica y hace uso de un diseño no experimental transversal y correlacional. Se seleccionó una muestra representativa de 209 docentes a quienes se les administró a través de Google forms un cuestionario que englobaba los dos instrumentos destinados a evaluar las variables, debidamente estandarizados. Los resultados alcanzados confirman que las variables estudiadas están significativamente relacionadas pues alcanza un valor de rho de 0.800 y $p<0.001$ el cual es significativamente alto por lo que se puede concluir que en la medida de que las habilidades se incrementan en su valor, también lo hace la gestión directiva, razón por la cual estas dos variables tienen que ser bastante trabajadas y atendidas si lo que se pretende es mejorar la calidad de las instituciones educativas.

Fernández (2020) presento una tesis de maestría *Habilidades directivas en la Facultad de ciencias empresariales de una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020,* que se dirige a determinar cuáles son las habilidades directivas predominantes entre los directivos de una universidad privada. Este estudio asume un diseño no experimental y descriptivo y trabaja con una muestra seleccionada por 36 trabajadores, a los cuales se les solicito que resolvieran un cuestionario que sirvió para recolectar los datos que se necesitaban para lograr los objetivos que se propusieron. Los resultados a los cuales se arribó dan cuenta de las percepciones que tienen los directivos respecto de sus habilidades para dirigir la cual la tipifican como muy alta sin importar su tiempo de servicios. Estos resultados coinciden con los reportados por los colaboradores quienes perciben como muy altas las habilidades de los directivos, salvo lo que piensan del director del departamento a quien lo valoran en una menor medida.

### 2.2.2. Antecedentes Internacionales

Ortega-Muñoz, et al. (2025) en México hacen publica una investigación *Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México,* que tiene como propósito básico valorar las relaciones entre las variables gestión directiva y desempeño docente en una muestra de profesores mexicanos. Para lograr este objetivo se utilizó una metodología cuantitativa lo que implico la utilización de cuestionarios estandarizados, los cuales fueron aplicados a la muestra seleccionada compuesta por un total de 26 directores y 293 docentes. Los resultados que se obtuvieron indican que las variables están vinculadas al alcanzar valores superiores, rho = 0.635 $p<.001$, lo que permite confirmar la hipótesis planteada. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en la muestra estudiada. Estos resultados son congruentes con la evidencia previa, sin embargo, es menester ampliar la discusión teórica y establecer nuevos procesos de investigación desde diversos enfoques metodológicos.

Sánchez-Pérez et al. (2023) en México publicaron una investigación *Desarrollo de habilidades blandas para la gestión directiva mediante prácticas profesionales virtuales,* cuyo propósito básico fue determinar el impacto de la aplicación de un proyecto de prácticas profesionales virtuales en el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes universitarios. En este propósito se asumió un diseño preexperimental con preprueba y posprueba. A los sujetos de la muestra se les aplico un cuestionario de habilidades blanda antes y después del tratamiento experimental. Los resultados muestran que cinco de las siete habilidades blandas consideradas en el instrumento, se incrementaron significativamente a través de la aplicación del programa virtual. Estos resultados permiten afirmar que la implementación de programas de esta naturaleza resulta importante de ser aplicados, en tanto la formación de habilidades blandas son fundamentales para poder desempeñarse en el mercado laboral.

Vargas (2020) en Colombia, presento una tesis de Maestría *Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*, que tuvo como propósito básico identificar las habilidades blandas y aquellas que son mejor valoradas por los directores. Se asume una muestra no probabilística que quedo integrada por 108 docentes a quienes se les pidió que pudieran resolver un cuestionario debidamente estandarizado. Los resultados informan que las habilidades que mejor se valoran en los

directores, son aquellas que están directamente vinculadas a la comunicación y al liderazgo. Por otra parte, se encontraron resultados que permiten determinar que las formas de jerarquizar y presentar estas habilidades blandas, son diversas, pero, sobre todo, se ha podido determinar que se les concede gran importancia a las habilidades blandas para el ejercicio de un cargo directivo, sobre todo cuando están asociadas a otro tipo de habilidades como las técnicas o conceptuales, lo que les daría una mayor capacidad de dirección y éxito en su tarea.

Jay (2019) fundamento una tesis de maestría *Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena,* cuyo objetivo principal estuvo orientado a verificar el nivel de competencias blandas y como estas pueden ser el soporte del éxito en la gestión de proyectos. Para lograr el objetivo propuesto se formula una investigación de corte cuantitativo y un diseño o experimental, descriptivo y analítico. Se trabaja con una muestra constituida por 40 personas a quienes se les pidió que resolvieran un cuestionario que obtuvo su validación a través de la opinión de jueces expertos. Los resultados dan cuenta de que las habilidades blandas son parte fundamental de las competencias personales y profesionales de los directivos de la institución.

Jaramillo, et al. (2019), presentan una tesis de posgrado *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del colegio las Américas en Barrancabermeja*, que tuvo como propósito diseñar un programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes de un Colegio de Barrancabermeja. En consonancia con el enfoque de investigación, se utilizaron técnicas cualitativas como grupos focales y entrevistas en profundidad que permitieron identificar las habilidades blandas que presentan los docentes. Con los datos obtenidos se diseñó e implemento el programa citado anteriormente que dio importantes resultados en la medida de que se mejoró sustantivamente la inteligencia emocional de los docentes, lo que a su vez permitió un mejor trabajo con los estudiantes. Como conclusión queda el hecho de que la institución educativa está en capacidad de diseñar nuevos programas que la orienten hacia el logro de la excelencia educativa.

## 2.3.Bases Teóricas

### 2.3.1. La Gestión

El termino gestión es una derivación del término anglosajón *management* el que en su versión castellana se puede entender como administración o gestión, razón por la cual puede pensarse que son sinónimos en los textos de administración. Drucker (2002) estima que la gestión debe ser comprendida como todas aquellas acciones destinadas a orientar y dirigir organizaciones y junto con ella sus proyectos, principios y valores. Por su parte el gestor debe ser entendido como el sujeto que representa a la organización y como tal, es el responsable de generar un buen ambiente laboral, dirigir los procesos de cambio e innovación. Drucker (2002) considera que es la planificación es el punto de partida sobre el que se deben tomar las decisiones puesto que es la planificación el proceso a través del cual se formulan los objetivos que se deben lograr en un plan anual y, define también, los procedimientos para lograrlo.

Es verdad que las formas de entender la gestión han sufrido variaciones, sobre todo en los tiempos recientes, particularmente por la influencia de la globalización y constante y rápida evolución de las nuevas tecnologías. A este respecto Jones y George (2014) entienden que los avances en materia tecnológica permiten a las nuevas administraciones formular sus concepciones de gestión como los procesos a través de los cuales están en condiciones de dirigir, organizar y seleccionar el talento humano de manera tan eficiente que puedan lograr las metas organizacionales con altos niveles de eficacia y eficiencia (p. 5). De acuerdo a los señalado, es posible que este concepto es una derivación del clásico modelo de administración propuesto por Fayol a inicios del siglo pasado pero que todavía marcan la pauta para autores más contemporáneos como Peters (2003).

Otros autores, entre los que destaca Casassus (2000), afirman que la gestión debe ser parte de todo un proceso de aprendizaje que lleve al análisis e interpretación de todo lo que pueden generar los trabajadores que son parte de una organización. Para Correa, et al., (2012) la gestión debe entenderse como aquellos servicios que ofrecen los individuos al interior de las organizaciones y que permiten que puedan ser identificables las acciones que son específicamente humanas y que se puede diferenciar de todas aquellas en las cuales el factor humano no va a actuar de manera decisiva. Desde esta perspectiva es posible afirmar que el modelo de gestión debe valorar de manera importante el papel de los trabajadores al interior de la empresa y asignarles roles fundamentales de manera se

puedan integrar a los grupos y a fijar metas que deben ser comunes pero que van a demandar del directivo como sujeto, altos niveles de responsabilidad, así como de compromiso, y liderazgo en su accionar. (p. 76)

Por su parte Robbins (2005), estima que la gestión debe poner el acento principal en el conjunto de actividades que deben desarrollar los trabajadores con altos estándares de calidad, lo que los convierte en elementos fundamentales para la gestión. Hitt (2006) entiende que la gestión es un proceso a partir del cual se va a estructurar, definitivamente utilizar todos los recursos que se dirigen al logro de las metas y desarrollo organizacional.

Otros autores como Aguerrondo (2014) consideran que la gestión es una variante de la gerencia cuya principal tarea se dirige a desarrollar los mecanismos necesarios para el logro de los objetivos trazados por la organización. Por su parte, Álvarez (2006) considera que en el proceso de gestión se deben involucrar todas aquellas personas que participan en la organización y, sobre todo, las actividades que desarrollan para lograr realizar un trabajo de calidad y cuya expresión más importante se dan a través de los productos o de la calidad del servicio que ofrece. Los conceptos que se han expuesto permiten entender a la gestión como un proceso de orden gerencial en el que la toma de decisiones y la ejecución de las acciones están orientados a desarrollar procesos altamente eficientes que vaya a influir decisivamente en la calidad de los productos. Es importante anotar que la gerencia debe contar un líder o líderes capaces de fomentar la participación y el intercambio de ideas, de manera que se pueda garantizar el éxito organizacional y su futuro.

### 2.3.2. Gestión directiva

Desde hace tiempo atrás, la gestión directiva, se ha constituido en la base sobre la cual descansa el desarrollo organizacional y a partir de la cual se puede orientar hacia el éxito logrando un mejor posicionamiento del mercado. Sobre esta base, autores como Prieto (2013) postulan el hecho de que la gestión directiva es una técnica que lleva a la organización a desarrollar procesos proactivos respecto de lo que podrían ser los futuros escenarios que les permita anticipar los hechos y circunstancias, de manera que se puedan obtener resultados positivos para la organización. Desde esta perspectiva, se entiende a la proactividad como la disposición correcta de los recursos con los que cuenta la

organización de manera que se la pueda conducir al éxito y junto con ello, lograr la plena satisfacción de los trabajadores.

Desde esta perspectiva es Garzón (2005) afirma que la gestión directiva eficiente tiene que relacionarse con los recursos humanos en tanto son ellos los elementos claves que van a asegurar el éxito o fracaso de la organización. Esta es la razón fundamental por la que se debe prestar la mayor atención posible a la gestión del talento humano. Por otra parte, la gestión directiva tiene que realizar sus mayores esfuerzos por dirigir eficazmente a los grupos laborales, de manera que su producción este siempre por encima de las demandas pues un ambiente saludable lo va a permitir.

Necesariamente la gestión directiva se debe valorar en el conjunto del funcionamiento de la organización en la medida de que siempre será posible evaluar y determinar con que recursos humanos se puede contar, tanto desde un punto de vista individual como grupal de tal forma que siempre se tenga claro cuáles son las aportaciones que puedan brindarle a la organización. Desde este punto de vista es que Prieto (2013) señala que, son los colaboradores y demás miembros los que construyen la cultura de una organización y en este aspecto es la dirección de los lideres los que definen el éxito o fracaso de las mismas. Son estas las razones por las cuales se debe encaminar a la gestión hacia el correcto manejo de las relaciones interpersonal y grupal de manera que puedan realizar un trabajo de calidad.

Bajo esta óptica es que Münch y Ricalde (2007) formulan una nueva metodología de gestión en las que están consideradas aspectos sustantivos como la Planeación cuya tarea principal se dirige a establecer el rumbo a seguir, las metas a lograr y los procedimientos que deben utilizar para lograrlos. También exponen la importancia que tiene la Organización, en la cual se van a explicitar todos los procesos, pero también la determinación de las funciones y métodos a utilizar de manera que el trabajo pueda facilitarse. Por su parte la Integración, su tarea principal se dirige a los recursos humanos, así como también de los aspectos que están vinculados a la infraestructura. En lo que se refiere a la dirección, la base sobre la cual se desarrolla es el liderazgo, con todos los aspectos con los cuales se le puede asociar como la toma de decisiones, así como la motivación que debe brindar y la supervisión que debe realizar y que orienten a la organización hacia el éxito. En lo que se refiere al control, están considerados todos

aquellos procesos destinados a evaluar las tareas realizadas y cuyos resultados permitan tomar las medidas respectivas que direccionen mejor las actividades de la organización de tal manera que se optimice su funcionamiento. Finalmente, el riesgo es una variable a ser considerara en todo proceso de planificación en la medida de que es inevitable que se presente puesto que la velocidad con que se producen los cambios, que siempre es posible que varíen las condiciones del mercado. (Amorocho, et al., 2009).

### 2.3.3. La gestión educativa

Los cambios que se producen en el mundo y que repercuten en todos los aspectos de la vida de la sociedad, afectan, también, a los procesos de gestión del sistema educativo, razón por la cual los directores tienen la tarea de asumir nuevos roles y no solo en los planos de líder educativo, sino también en la toma de decisiones que permitan a sus instituciones educativas dirigirse rectamente hacia la excelencia académica. Desde este punto de vista, es tarea del director encaminar a su institución al éxito educativo y, en tanto eso, debe reunir las cualidades personales y profesionales suficientes como para lograr estos objetivos. Cualidades como planificar, elaborar proyectos, analizar políticas públicas, deben ser parte de las condiciones del líder educativo (Agüero, 2009). Son estas las consideraciones sobre las cuales se debe levantar la figura del director como uno de los principales elementos del progreso institucional.

Cabrejos (2019) considera que la gestión educativa debe ser entendida como aquellas acciones integradas y sistematizadas que intentan lograr una meta previamente establecida, en un lapso de tiempo por lo que se va a constituir en la columna vertebral al interior de la organización. De acuerdo a lo señalado por IPEBA (2011), la gestión educativa debe ser entendida como la capacidad que las organizaciones tienen para poder dirigir sus destinos, orientándolos hacía la mejora continua de manera que los estudiantes puedan recibir la mejor formación posible.

Marconi, (2016) en cambio estima que la gestión educativa debe entenderse como un proceso el que de manera intencional apunta a desarrollar aspectos tan importantes como la planificación institucional, la cual tiene como propósito principal lograr óptimos resultados derivados de la gestión institucional, así como de la implementación de nuevos métodos de enseñanza. Para Betancourt (2002), la gestión educativa es aquel proceso en

el que se asumen de manera conjunta las tareas académicas y administrativas, por lo que las decisiones, así como la ejecución de las mismas, la supervisión y control son continuas y destinadas a mejorar significativamente la calidad que se ofrece desde el estado a través de sus instituciones públicas y en consonancia con las demandas políticas, económicas, sociales, históricas, etc., que se demandan desde entornos diversos.

### 2.3.4. Dimensiones de la gestión directiva

En el presente trabajo de investigación se han establecido siete dimensiones, las cuales se desprenden del cuestionario elaborado por Medina (2007), actualizado para ser utilizado en el presente estudio y que está destinado a evaluar la gestión que realizan los directores. Estas dimensiones se presentan a continuación:

**Liderazgo:** Debe ser entendido como la capacidad que tienen ciertas personas para ejercer un importante nivel de influencia sobre otras personas, con el propósito de encaminarlas hacia el logro de determinadas metas, razón por la cual deben asumir conscientemente el trabajo en grupo y de manera cooperativa. Esto marca la necesidad de que el líder debe convertirse en un sujeto con visión integradora, además de proactivo y de rápidas decisiones que lo defina como un gestor con altos niveles de eficiencia y eficacia (López et al., 2020). Son estas las cualidades que todo líder educativo debe tener de manera que les permita asumir eficientemente la dirección de la institución, controlando correctamente los cambios que se pueden producir, particularmente, los que se dirigen a optimizar todo lo vinculado al aprendizaje y la enseñanza y todos los procesos que estén vinculados a la formación estudiantil (Lugo y Villasimil, 2019).

**Desarrollo Profesional:** Con acuerdo a lo que se afirma en ESAN (2022) el desarrollo profesional debe ser entendido como aquel proceso que está dirigido a garantizar la mejora continua de las habilidades y los conocimientos de los trabajadores puesto que esto les va a permitir mejorar significativamente sus capacidades y habilidades vinculadas al desempeño de sus tareas laborales, destacándose la motivación como uno de los aspectos esenciales para mejorar su actividad laboral. Finalmente, es fundamental para el crecimiento institucional, que los trabajadores puedan asumir conscientemente y de manera decidida, una

estrategia de desarrollo personal y profesional, puesto que esto va a permitir un aumento significativo de la productividad y su rendimiento con los consecuentes beneficios para la empresa.

**Planificación Estratégica:** Esta dimensión debe ser entendida como aquel proceso en el que se debe poner en acción la visión del gestor para lograr el desarrollo de la organización mejorando sus niveles de competitividad. Todo esto debe ser consignado en un plan general en el cual se va a exponer todas aquellas decisiones estratégicas que se han puesto en acción en un determinado tiempo y proyectarlo hacia el futuro (Münch Galindo, 2013; Sainz de Vicuña Ancin, 2003). Las partes integrantes de un plan estratégico son básicamente la filosofía, misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos, políticas, programas y presupuesto.

**Calidad e Innovación:** estos son temas que por su importancia deben ser muy bien considerados por las organizaciones de manera que puedan mantenerse competitivos en el mercado. Para García et al. (2014) la innovación es un proceso que las organizaciones deben mantener constante en la medida de que es muy importante pues siempre se deben buscar alternativas para mantener altos los niveles de satisfacción de sus clientes, a los cuales se les debe brindar productos o servicios de la mejor calidad y precio. Desde esta perspectiva, la innovación tiene como propósito agregar valor a los productos al mejorar su calidad, reducir sus costos y lograr un significativo aumento de los niveles de producción que le permita a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado (Fernández et al., 2013). En lo que se refiere a la calidad, las empresas van a dirigir sus esfuerzos a implementar una variedad de estrategias que se orienten a la reorganización o reordenamiento de los procesos de manera que se puedan lograr ventajas competitivas en el mercado (González & Ortega, 2011) y mejorar su presencia dentro de él, con los consecuentes beneficios para la organización.

**Relaciones Sociales:** Esta dimensión debe ser entendida como todas aquellas acciones que hacen posible que los seres humanos puedan interaccionar de manera efectiva, en tanto pueden expresar libremente, tanto sus emociones, como sus creencias con arreglo al medio en el que se encuentren ubicados, respetando los derechos de los demás, lo que siempre va a facilitar la resolución de las posibles

dificultades que se presenten (Esteves-Villanueva et al., 2020). Este sistema relacional ha devenido en un recurso que por su importancia se ha convertido en fundamental para poder establecer todas aquellas interacciones sociales de orden positivo, así como para desarrollar los valores que son de gran importancia para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, particularmente, aquellas que están vinculadas a la cooperación, responsabilidad y la toma de decisiones (Ina & Syaharuddin, 2021).

**Recursos Financieros:** Deben ser comprendidos aquellos activos que la organización dispone y que les permite contar con un grado de liquidez que les hace posible funcionar exitosamente (Gallego Quiceno et al., 2018). Estos activos pueden ser dinero contante del que dispone, pero también los bienes o acciones depositadas en otras organizaciones o hasta las deudas que deben ser cobradas lo que les permite ser convertidas en liquidez inmediata. El manejo eficiente de la gestión de la economía en la empresa, es muy importante toda vez que les permite asegurar determinado nivel de estabilidad y desarrollo económico empresarial, lo que, a su vez, les permite controlar y realizar una distribución estratégica de los recursos que le permita optimizar el rendimiento organizacional y reducir al mínimo los errores o riesgos financieros.

**Gestión educativa:** Esta dimensión tiene como propósito básico impulsar el aprendizaje a niveles importantes de manera que el estudiante pueda ser formado con los mejores estándares de calidad, pero también se va a contribuir al mejoramiento de la calidad brindada, tanto por los docentes como por los administrativos de manera que, a nivel general, la calidad educativa pueda alcanzar niveles muy importantes (Flores-Flores, 2021). En resumen, la gestión puede conceptualizarse como aquel proceso a partir del cual se dirige, planifica, organiza y se controla los recursos de los que dispone la organización educativa de tal manera que pueda dirigirse rectamente a la consecución de los objetivos que fueron establecidos, tanto desde lo pedagógico como desde lo administrativo. Desde este punto de vista, la gestión escolar se ha convertido en la base a partir de la cual es posible elevar la calidad y la excelencia en la educación, mejorando sensiblemente la gestión del talento humano, así como de los recursos materiales,

pero también diseñando y aplicando las respectivas estrategias didácticas innovadoras.

### 2.3.5. Habilidades blandas

El ser humano utiliza gran parte del día para realizar sus actividades laborales, lo que hace necesario que puedan establecer relaciones positivas de convivencia con sus compañeros de trabajo, lo que los lleva a aprender a manejar adecuadamente las posibles dificultades que podrían producirse tanto con sus compañeros como con los jefes o subordinados. En este contexto es que las habilidades blandas se presentan como una alternativa para poder afrontar las dificultades posibles, pero también las largas jornadas laborales, que deben cumplir los empleados de la empresa en las cuales prestan sus diarios servicios (Robles, 2012).

Las habilidades blandas han podido ser conceptualizadas de diferentes maneras, pero casi siempre estas conceptualizaciones se dirigen al aspecto emocional de los colaboradores en función al trabajo realizado y a sus propios compañeros. Siguiendo esta línea de pensamiento Broussard, et al. (2015) estima que las habilidades blandas deben entenderse como todas aquellas habilidades de las que debe disponer una persona de manera que pueda establecer correctas formas de comunicación, así como también trabajar en equipo, liderar eficientemente y resolver los diversos problemas que se puedan presentar. En esta misma línea Calderón (2017) plantea que las habilidades blandas están referidas a todas aquellas habilidades, conocimientos y actitudes que tienen una vinculación entre sí, dado que la combinación de las mismas permite desarrollar mejores niveles de desempeño de manera que puedan alcanzar objetivos de vida de nivel superior. Este tipo de habilidades son importantes para lograr una formación personal y profesional armoniosa y de alto nivel y que le permitirá al nuevo ciudadano, alcanzar sus objetivos vitales.

Bajo las consideraciones expuestas anteriormente se puede conceptualizar las habilidades blandas, son esenciales no solo para asumir un manejo correcto de sus relaciones interpersonales y laborales, sino también para manejarse a nivel intrapersonal en la medida de que eso va a repercutir en su desarrollo personal y consecuentemente en sus éxitos laborales (Kechagias, 2011). Para Robles (2012), si bien las habilidades

interpersonales pueden ser importantes, estas deben estar ubicadas como parte integrante de las habilidades blandas, pero también debe resaltarse el hecho de que existen cualidades diversas que pueden tener tanta o mayor trascendencia como pueden ser la personalidad o el manejo del tiempo o simplemente las capacidades de organización por lo que este autor Robles (2012) va a concluir que en la formación de las habilidades blandas intervienen tanto las habilidades interpersonales como también, los atributos particulares de los individuos.

En esta misma línea de pensamiento se encuentra Tapia (2018) para quien las habilidades blandas son fundamentales en el desempeño diario del trabajador sobre todo se vinculan con un conjunto de aptitudes sociales. Por otro lado, es necesario reconocer que solo el conocimiento no es suficiente, en tanto que aspectos sustantivos como el medio social y laboral demandan que las personas estén en posesión de las respectivas habilidades de interacción social, además de que deben ser emocionalmente inteligentes de manera que estén en condiciones de manejar correctamente los diversos sucesos y situaciones que se les pueda presentar.

De otro lado, es menester señalar que un conjunto de autores diversos ha podido vincular las habilidades blandas con la inteligencia emocional formulada por Goleman (2021), cuando afirma que es necesario que se atienda a otros aspectos y no solo a la inteligencia cognitiva en el camino hacia el logro del éxito personal y profesional. Para Goleman (2021) esta nueva forma de entender la inteligencia va a hacer énfasis en los aspectos vinculados a la emoción puesto que a partir de ella y de su manejo correcto es que se puede afrontar eficientemente los diferentes estados de ánimo de manera que no se perturbe los pensamientos y el razonamiento. Son estos los motivos por los cuales las habilidades blandas tienen que manejarse en estrecha colaboración con la inteligencia emocional en tanto aspectos sustantivos como la comunicación se puede afectar significativamente, si es que está deteriorada la capacidad de reconocer y manejar los estados emocionales propios y las de las demás personas (Goleman 2021).

Lo anteriormente señalado y tomando en consideración las afirmaciones realizadas por Vásquez y Velásquez, (2016), es posible afirmar que las habilidades blandas están referidas a las capacidades, disposiciones o destrezas que son básicas para el cumplimiento efectivo de un conjunto de tareas que los van a distinguir de otros y es

que un individuo será identificado como aquel que posee habilidades blandas cuando es capaz de mantener una comunicación asertiva, empatía, regulación emocional, etc., que son las que finalmente los podrán conducir hacia el éxito académico y profesional.

### 2.3.6. Las habilidades blandas en el trabajo

Actualmente estar en posesión de las habilidades blandas, así como el manejo que se hace de ellas, es de gran importancia para conducirse en el medio laboral en la media de que los colaboradores deben tener clara conciencia de que deben asumir la carga laboral con entusiasmo y dedicación, lo que los llevara a desempeñarse eficientemente y atendiendo siempre los objetivos institucionales. Son estas las razones por las cuales las habilidades vinculadas a la comunicación, o trabajo en equipo o actitud positiva, son altamente valoradores por los directivos de la organización en tanto estas cualidades son las que van a permitir que las organizaciones logren posicionarse del mercado logrando ventajas competitivas.

Es en este contexto es que Vera (2016), pone de relieva la trascendencia de las habilidades blandas para el trabajo, en la medida de que son ellas las que se han convertido en factores fundamentales para lograr el éxito laboral de los trabajadores, por estas razones es que el concepto de habilidades blandas expresa las capacidades y actitudes que tienen las personas y les permite desempeñarse adecuadamente en los entornos en los que se desenvuelve y particularmente en el entorno laboral. Por otro lado, Ortega (2015) focalizando a las habilidades blandas en el trabajo, las define como las capacidades de las que dispone el colaborador y que le permite interactuar con los otros colaboradores y también consigo mismo. Esto les ha de permitir, en lo fundamental, manejar eficientemente sus emociones, a partir de lo cual podrán alcanzar las metas institucionales puesto que podrán tomar las decisiones correctas y oportunas según corresponda a la situación de manera que se puedan disminuir los eventos adversos.

Por otra parte, y tomando en consideración la trascendencia que tienen las habilidades blandas, es posible afirmar que en los nuevos tiempos, son imprescindibles para la empresa, colaboradores que hayan podido desarrollar los conocimientos suficientes en sus etapas de formación universitaria pero también habilidades vinculadas a la emoción como puede ser las habilidades de interacción social, autoconcepto o

regulación emocional, de manera que puedan tener actitudes y conductas positivas que puedan hacerle posible contribuir a la generación de ambientes laborales saludables y positivos. Para Vidal (2017), son estas las razones por las que son imprescindibles contar con estas habilidades para poder estar en condiciones de poder dirigir los diversos grupos de trabajo.

Finalmente, Raceti (2015) destaca la singular importancia que tiene las habilidades blandas en la medida de que representan técnicas estratégicas que se utilizan para optimizar los procesos destinados a desempeñarse con eficacia y eficiencia total en el desempeño de sus labores profesionales. Por esto es que las empresas en el momento actual, destacan la importancia de la formación profesional, en tanto va a proveer a los colaboradores de los conocimientos y técnicas necesarias, por lo que la tarea que queda pendiente el desarrollo de cualidades específicas como la empatía, adaptabilidad y comunicación (Alles, 2007).

### 2.3.7. Habilidades blandas y Educación

La necesidad de formar a los estudiantes lo más integralmente posible, se ha convertido en una urgente necesidad en el mundo globalizado, hecho que ha llevado a que los nuevos docentes deban ser formados, más allá de las habilidades duras (Marrero, 2018) vinculadas a los saberes y al manejo informacional, sino también y de manera fundamental, en las habilidades blandas, vale decir en aquellas destrezas que facilitan los procesos de intercambio social, la comunicación asertiva, pero también la creatividad y el trabajo en equipo que lo convierten en vital para la empresa y para los diversos entornos en los que se desenvuelve (Siqueira, 2017; López, 2009).

Tal como ha quedado señalado, la formación de las habilidades blandas es de una importancia de primer orden lo que ha llevado a autores como Marrero (2018), a afirmar que estas habilidades tienen que ser formadas desde que el niño nace y a través de toda su vida, haciéndose más complejas en tanto van desarrollándose. En este aspecto la educación cumple una función crucial por lo cual debe utilizar eficientemente los recursos pedagógicos necesarios, que faciliten la formación y posterior desarrollar de las habilidades blandas en los discentes, así como también de las habilidades duras, en los mismos niveles de importancia, de manera que se puedan complementar entre sí, tanto lo

cognitivo como lo socioemocional que los lleve a tener un desempeño exitoso (Vera, 2016).

En este contexto, la escuela es un verdadero agente de socialización para los estudiantes razón por la cual es fundamental que se formen en ellos las respectivas habilidades blandas de manera que puedan manejar correctamente sus capacidades de interacción social, así como sus sistemas de comunicación que les permita desenvolverse en los diversos contextos, formales o informales, institucionalizados o no (Espinoza et al., 2018). Si acaso esto ocurre, la escuela se puede convertir en un centro donde se pueden desarrollar un conjunto de habilidades como son la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas, las cuales son consideradas como aquellas habilidades blandas que revisten un importante nivel de importancia para el ulterior desarrollo de las personas, sobre todo aquellas que ya están en condiciones de ser parte de la población económicamente activa.

A partir de lo que se ha señalado, en la formación de los nuevos docentes resulta fundamental la formación de las habilidades blandas y duras, en tanto son ellos quienes van a tener la responsabilidad de formar a los nuevos ciudadanos del país. Son estas las razones por las cuales reviste la mayor importancia la formación de habilidades ligadas a la planificación, manejo de las TIC o el análisis de la realidad, por un lado, y por otro lado, aspectos centrales como la comunicación eficaz, las interacciones sociales, la reflexión y el trabajo en equipo (Zabalza, 2004), en la medida de que les permite tener un manejo amplio y eficiente de las diversas situaciones que se puede presentar en el aula de clase y que no necesariamente se van a referir a los conocimientos, sino también al manejo didáctico y del aula de clase, y particularmente, a los aspectos ligados a las cuestiones emocionales de los estudiantes como puede ser la motivación, la autoeficacia y la responsabilidad (Guzmán, 2016).

Todo lo anteriormente señalado, permite concluir que la trascendencia de las habilidades blandas abarca todos los aspectos de la vida de los seres humanos sobre todo en aspectos trascendentes como la educación o el trabajo. Para el caso del trabajo, es reconocido que, en los tiempos presentes, las empresas requieren de profesionales que estén en posesión de un importante nivel de inteligencia emocional, en la medida de que es necesario que puedan tomar decisiones correctas en todas las situaciones, desde las

simples hasta las más complejas, sin que se afecten sus relaciones interpersonales (Muñoz, 2014). En lo que corresponde al ámbito educativo, es necesario destacar que las habilidades blandas tienen una formación que abarca todo el proceso formativo del estudiante desde los niveles iniciales hasta los superiores, por lo que resulta trascendente que se desarrollen las metodologías adecuadas que hagan posible una óptima formación, desarrollo y aplicación (Marrero, 2018).

### 2.3.8. Dimensiones de las habilidades blandas

En el estudio que se presenta, se han tomado en consideración siete dimensiones, las cuales se desprenden del cuestionario elaborado por Portela et al. (2022) y que está destinado a evaluar las habilidades blandas de los docentes. Estas dimensiones se presentan a continuación:

**Habilidades Interpersonales:** a partir de las propuestas realizadas por Ramírez (2019) se puede entender a esta dimensión como todas aquellas capacidades individuales y destrezas sociales que poseen los sujetos y que les permite establecer vinculaciones efectivas con otros sujetos de un determinado entorno social de manera que estén en condiciones de manejar las diversas situaciones tanto personales como sociales que se producen en estas interacciones. Para Goleman (2018) estas habilidades son muy importantes pues permiten la organización de grupos, la resolución de problemas a través de la negociación, así como también el establecimiento de relaciones empáticas a través de la comprensión de las intenciones e intereses de las demás personas.

**Toma de decisiones:** la importancia de esta dimensión radica en el hecho de que es consustancial a los seres humanos la toma de decisiones las que se producen en todos los momentos de la vida de los seres humanos y que pueden abarcar desde las situaciones sencillas hasta las más complejas, lo que la convierte en una importante actividad para la vida profesional, personal y organizacional. En la toma de decisiones va a intervenir una serie de factores fundamentales como la cantidad de información de la que se dispone, es un hecho de mientras más información se tenga las decisiones serán más acertadas, también es importante el tiempo, las consecuencias probables y, también, las características de las personas

que tienen la tarea de tomar las decisiones. Con acuerdo a lo señalado por Garza, (2016) la toma de decisiones es un proceso en los que la disposición de la información es fundamental en la medida de que le permite evaluar las condiciones en las que se produce un hecho de manera que pueda evaluarla y a partir de ello tomar las alternativas que mejor se acomoden a las circunstancias y necesidades. Para autores como Chiavenato (2017), la toma de decisiones es posible de entender como aquel proceso a partir del cual y previo análisis, se va a elegir una alternativa apropiada.

**Resolución de problemas:** se puede definir como aquella capacidad de la que disponen los individuos para poder analizar, interpretar y dar solución a tareas o simplemente problemas que se le puedan presentar en los diferentes momentos. Esto implica que los sujetos deben estar en posesión de las capacidades necesarias que le permitan analizar y entender las situaciones diversas que se le presentan de manera que puedan asumir una posible solución (Rojas de Escalona 2010). Con acuerdo a lo señalado anteriormente, es requisito indispensable disponer de un conjunto variado de estrategias que permitan ubicar una solución posible y no violenta para ciertos conflictos, problemas o malentendidos que siempre es posible que se puedan presentar entre dos o más personas (Thomas y Kilmann, 2008).

**Motivación:** Esta dimensión es muy apreciada en el sector empresarial en tanto se estima que, si los trabajadores están muy motivados, su comportamiento en el trabajo será altamente satisfactorio y productivo pues va a procurar siempre, alcanzar las metas establecidas. Para Chiavenato (2017), la motivación es parte fundamental del comportamiento de los individuos y en la que van a intervenir un conjunto de factores tanto a nivel interno como externo. Estos factores tienen una implicancia directamente sobre su sistema de necesidades, lo que hace posible que los sujetos desarrollen un conjunto de actividades que están dirigidas a lograr la satisfacción de las mismas. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se estima que la motivación es el resultado del conjunto de interacciones que se producen entre el sujeto y el medio en el que se desarrollan.

**Control emocional:** Para Goleman (2018) el conocimiento sobre sí mismo es fundamental cuando se trata de ejercer control sobre sus emociones, pues esto les permite interaccionar de manera eficiente con otras personas y no importa si está de acuerdo con ellas o no, lo importante es mantener una correcta relación con todos, sin que esto implique renunciar a sus derechos. Considerando estos aspectos es que se puede entender que el control emocional esta referido a las condiciones personales de los sujetos y que les permite generar un conocimiento real de sus sentimientos y de los demás de manera que estén en condiciones de mantener relaciones saludables y productivas con otras personas.

**Responsabilidad:** Considerando lo señalado por Febres (2007) la responsabilidad esta referido al cumplimiento de las obligaciones que asume desde lo personal, familiar, laboral y como ciudadano de un país. Desde esta perspectiva, es posible afirmar que asumir la responsabilidad implica expresar y poner en acción una actitud mental en la que ordenadamente se entrelazaran el conocimiento y la emoción, así como la propia seguridad y confianza en sí mismos de manera que estén en condiciones de poner en acción todas sus competencias para tratar todas las situaciones a las que se enfrenten aun cuando no sea fácil la tarea. En síntesis, la responsabilidad puede definirse como la capacidad y el compromiso que los individuos vas a asumir por las acciones que realizan y, eventualmente, asumir las responsabilidades por las acciones de las personas que están a su cargo.

## 2.4. Glosario de términos

- **Calidad:** se debe comprender como todos los procedimientos de los que disponen los individuos en la perspectiva de satisfacer todas las expectativas que pueden tener los clientes a partir de los servicios o productos ofrecidos (Ishikawa, 2012).

- **Gestión:** debe ser entendida como aquella capacidad que permite la correcta articulación y utilización de aquellos recursos que están a su disposición y a partir de los cuales se deben alcanzar las metas propuestas, de acuerdo a lo planeado a inicios del año laboral (Casassus, 2000)

- **Gestión directiva:** se refiere a la capacidad que se tiene para administrar todos aquellos recursos con los que cuenta una organización, lo que va a permitir que, junto con los empleados, la enrumbe a conseguir las metas, pero también a fijar debidamente la misión y visión institucional de manera que pueda ser posible brindar un servicio de calidad (Arroyo, 2009)

- **Gestión Administrativa:** debe entenderse como todas las acciones realizadas de cara a la dirección de una institución y en la que se desarrollan diversidad de tareas utilizando los recursos necesarios y desarrollando los esfuerzos respectivos, así como también, se pone en acción la capacidad para coordinar y dirigir todas las actividades que resulten necesarias en la perspectiva de que la organización pueda alcanzar las metas que se hubieran trazado al inicio de cada proceso (González, et al. 2020).

- **Habilidades blandas:** es la expresión de un conjunto de capacidades que tienen los individuos para vincularse con otros individuos y consigo mismo, de manera que puedan ser capaces de entender y regular las emociones, fijar y lograr las metas, tomar las decisiones que considere correctas de manera autónoma y resolver todas las situaciones difíciles de una manera creativa y productiva (Ortega, 2015).

- **Relaciones interpersonales:** son todas aquellas interacciones que se desarrollan entre dos o más personas y en las que se crea una situación favorable que permite una comunicación fluida y en la que se pueda expresar tanto las ideas como las emociones, que permitan la diversión y distracción, pero también, la aparición de nuevas oportunidades (Silveira, 2014).

- **Trabajo en equipo:** esta referida a la capacidad con la que cuenta el ser humano para incorporarse a un grupo de manera rápida y eficiente, para lo cual debe identificarse con los objetivos de este grupo (Robbins y Coulter, 2007).

# CAPÍTULO III
# METODOLOGÍA

## 3.1.Operacionalización de las variables

| Variables | Concepto | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|---|---|---|---|---|
| **Gestión directiva** | Se refiere a la capacidad que se tiene para administrar todos aquellos recursos con los que cuenta una organización, lo que va a permitir que, junto con los | Liderazgo | Influencia, logro de objetivos, poder, autoridad | Inventario de Gestión Directiva |
| | | Desarrollo Profesional | Crecimiento y calidad personal, formación integral | |
| | | Planificación Estratégica | Desarrollo e implementación de planes, estrategias, objetivos | |
| | | Calidad e Innovación | Creatividad, cambios, incentivos docentes, calidad | |

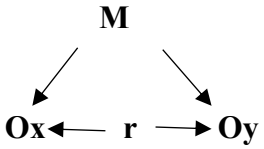
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | empleados, la enrumbe a conseguir las metas fijadas. | Relaciones Sociales | Conexión o correspondencia entre personas, normas sociales | |
| | | Recursos Financieros | Operación, correcta asignación, presupuesto, planificación | |
| | | Gestión educativa | Metas de aprendizaje, acompañamiento sistemático, reflexión conjunta | |
| **Habilidades blandas** | Es la expresión de un conjunto de capacidades que tienen los individuos para vincularse con otros individuos y consigo mismo, de manera que puedan ser capaces de entender y regular las emociones, fijar y lograr las metas y tomar las decisiones que considere correctas. | Habilidades Interpersonales | Integración, manejo de situaciones difíciles, amistad | Inventario de Habilidades blandas |
| | | Toma de decisiones | Asumir retos, evaluación y rapidez en las decisiones, riego | |
| | | Resolución de problemas | Búsqueda de soluciones, anticipación, solución de conflictos | |
| | | Motivación | Satisfacción por el trabajo, cumplimiento de las tareas, nuevos retos | |
| | | Control emocional | Autocontrol, manejo de las emociones, control de la ira | |
| | | Responsabilidad | Planificación del trabajo, asumir teas y cumplirlas, corrección de tareas | |

## 3.2.Tipo y diseño de investigación

Considerando los propósitos del presente trabajo de tesis, el tipo de investigación que se requiere utilizar es de tipo básica, siguiendo lo formulado por Sánchez y Reyes (2015), quienes plantean que la investigación básica tiene como finalidad lograr obtener conocimientos nuevos y abrir nuevas líneas de investigación, de manera que se pueda estar en condiciones de formular teorías o modelos teóricos científicos sustentados sobre la base de leyes y principios.

El diseño de la investigación que se impone utilizar en el presente estudio, será no experimental y de nivel correlacional, en la medida de que lo que se pretende es establecer si las variables en investigación, gestión directiva y habilidades blandas, se encuentra vinculadas entre si (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las variables se interrelacionan bajo el siguiente esquema:




**M =** muestra

**Ox =** gestión directiva

**Oy =** habilidades blandas

**r** = correlación entre variables

### 3.3.Unidad de análisis

Estuvo compuesta por la totalidad de los docentes de dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho.

### 3.4.Población de estudio

La población de estudio estuvo constituida por todos los docentes de dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho que en total suman 107.

### 3.5.Tamaño de Muestra

La muestra seleccionada estuvo compuesta por el total de la población por lo que se trata de una muestra total o conocida, también, como muestra censal.

### 3.6.Selección de la Muestra

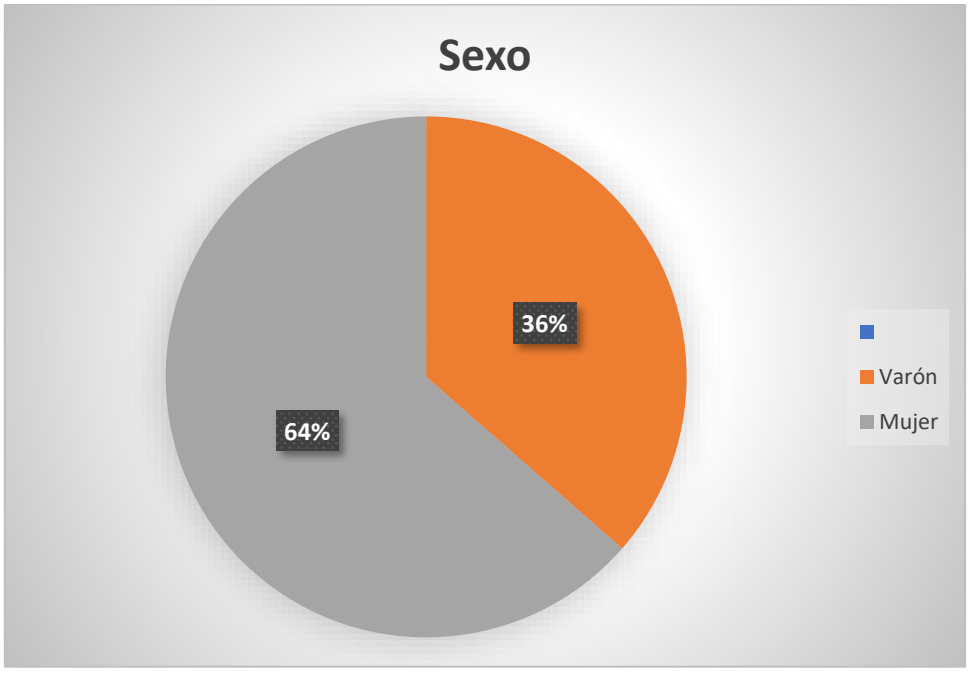
La muestra fue seleccionada de manera no probabilística y de tipo intencionado, por lo que la misma fue distribuida de acuerdo al colegio de pertenencia y al nivel educativo.

**Tabla 1**

***Integrantes de la muestra por sexo***

| Sexo | F | % |
|---|---|---|
| **Masculino** | 39 | 36,4 |
| **Femenino** | 68 | 63,6 |
| **Total** | 107 | 100,0 |

***Figura 1.*** *Distribución de la muestra por sexo*




Lo que se puede apreciar en la Tabla 1, da cuenta de que en relación al sexo la muestra seleccionada presenta la siguiente distribución: el 36.4% de los docentes son varones en tanto que el 63.6% de la muestra son docentes mujeres.

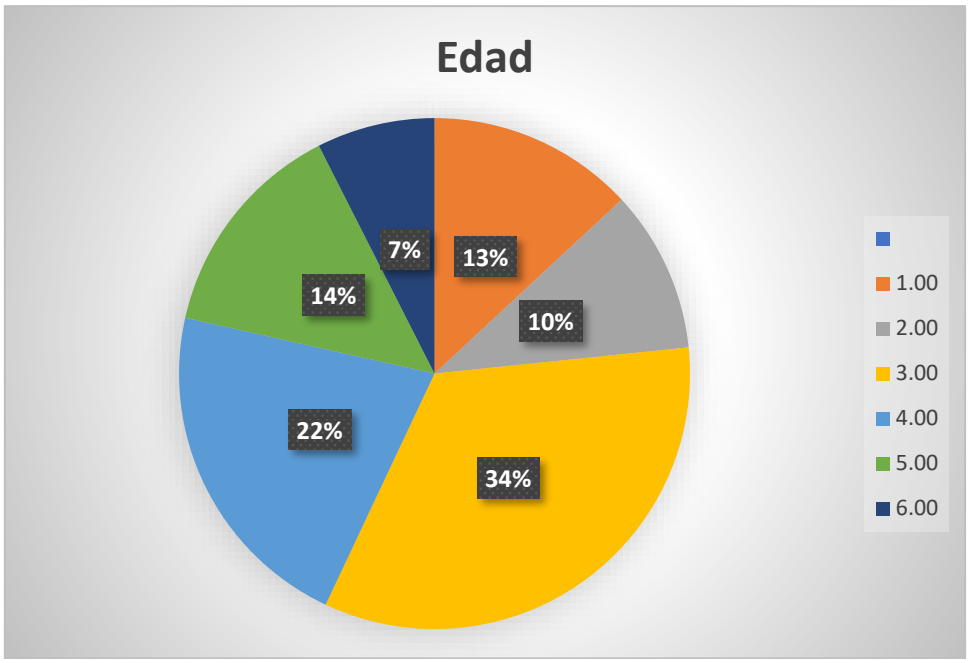
**Tabla 2**

***Integrantes de la muestra de acuerdo al rango de edad***

| Edad | F | % |
|---|---|---|
| **30 – 34** | 14 | 13,1 |
| **35 – 39** | 11 | 10,3 |
| **40 – 44** | 36 | 33,6 |
| **45 – 49** | 23 | 21,5 |
| **50 – 54** | 15 | 14,0 |
| **55 – +** | 8 | 7,5 |

| | | |
|---|---|---|
| **Total** | 107 | 100,0 |

***Figura 2.*** *Distribución de la muestra por edad*



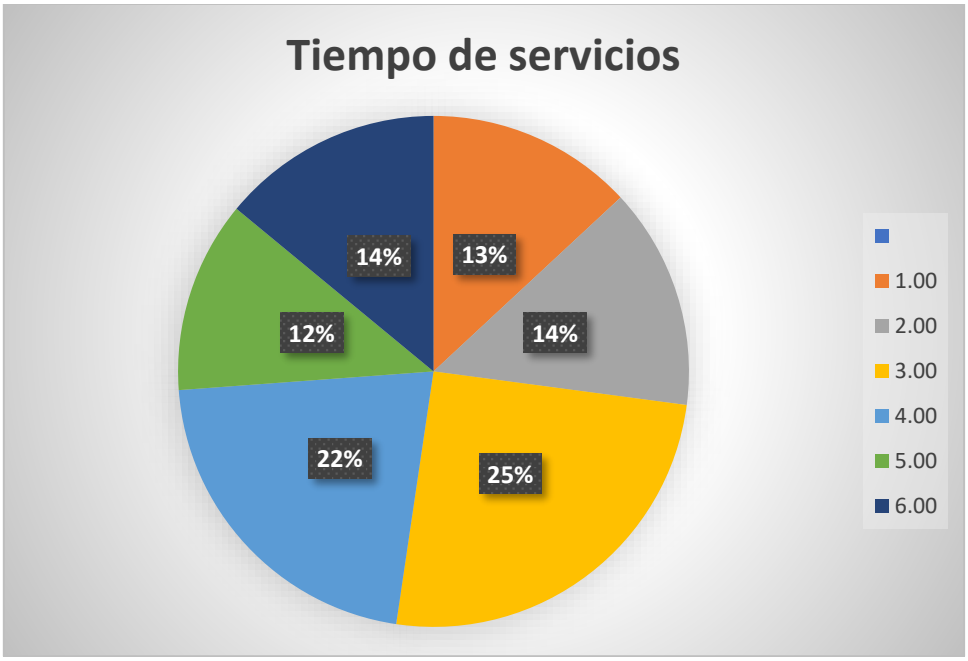

Lo que se puede apreciar en la Tabla 2, da cuenta de que en relación al rango de edad de la muestra seleccionada presenta la siguiente distribución: el 13,1% corresponde a los sujetos que se encuentran entre los 30 – 34 años, el 10,3% corresponde a los de 34 – 39 años, el 36.6%, a los de 40 – 44, el 21,5% a los de 45 – 49, el 14,0% a los de 50 - 54 y el 7,5% del total a los de 55 años a más.

**Tabla 3**

***Integrantes de la muestra considerando su tiempo de servicios***

| Años de servicio | F | % |
|---|---|---|
| **1 – 5** | 14 | 13,1 |
| **6 – 10** | 15 | 14,0 |
| **11 – 15** | 27 | 25,2 |
| **16 – 20** | 23 | 21,5 |
| **21 – 25** | 13 | 12,1 |
| **26 – +** | 15 | 14,0 |
| **Total** | 107 | 100,0 |

***Figura 3.*** *Distribución de la muestra por tiempo de servicios*



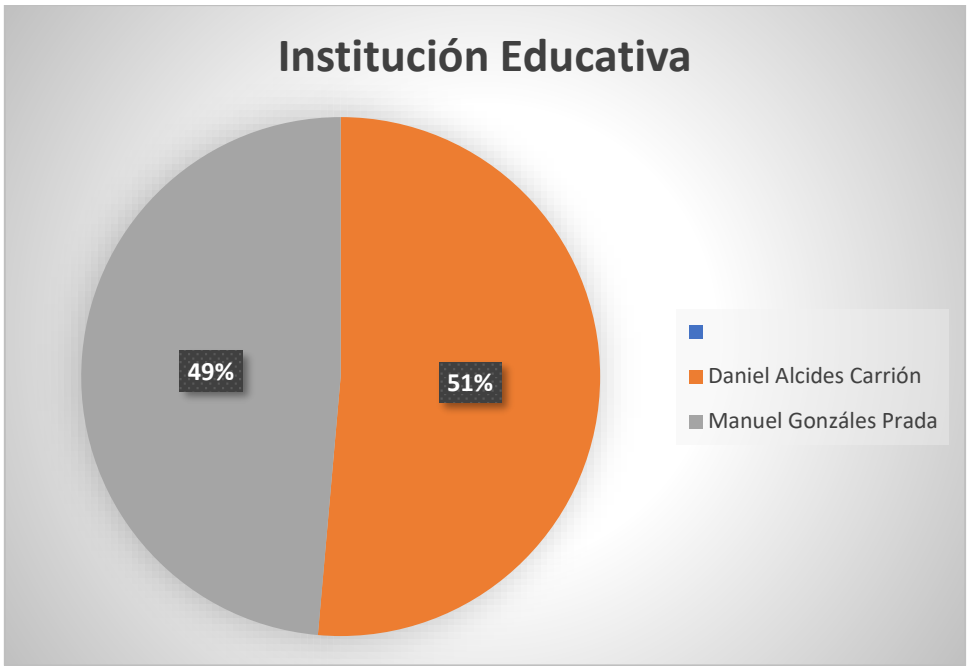

Lo que se puede apreciar en la Tabla 3, da cuenta de que en relación al tiempo de servicios de la muestra seleccionada presenta la siguiente distribución: el 13,1% corresponde a los de 1 a 5 años, el 14,0% corresponde a los de 6 a 10 años, el 25,2% a los de 11 a 15 años, el 21,5% a los de 16 a 20 años, el 12,1% a los de 21 a 25 años y el 14,0% a los de 26 a más años.

**Tabla 4**

***Integrantes de la muestra por IE***

| Colegio | F | % |
|---|---|---|
| **1** | 55 | 51,4 |
| **2** | 52 | 48,6 |
| **Total** | 107 | 100,0 |

***Figura 4.*** *Distribución de la muestra por IE*




Lo que se puede apreciar en la Tabla 4, da cuenta de que en relación a la institución educativa de procedencia de los participantes la muestra seleccionada presenta la siguiente distribución: el 51,4% corresponde a la IE Daniel Alcides Carrión, mientras que el 48,6% corresponde a la IE Manuel Gonzáles Prada.

### 3.7.Técnicas de recolección de datos

Dadas las características cuantitativas de la investigación, la técnica más importante que se utilizo fue el cuestionario, en la medida de que este tipo de instrumentos permitieron la recolección de los datos necesarios para alcanzar los objetivos que se propusieron. Por otro lado, se utilizaron todos los procedimientos tecnológicos al alcance, para recolectar la información que fue necesaria para la fundamentación del problema, así como del marco teórico y en general de los diversos aspectos que demando la investigación. También se utilizaron las respectivas fuentes primarias, así como también las secundarias y las terciarias.

### 3.8.Análisis e interpretación de la información

Los análisis estadísticos que permitieron comprobar o no las hipótesis formuladas en la presente investigación, se realizaron con la asistencia del paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 27, en la medida de que este programa está provisto de los

estadísticos que se requieren para poder realizar las comprobaciones que son necesarias para el logro de los objetivos que se establecieron en la investigación que se está presentando.

# CAPÍTULO IV

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1.Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 4.1.1. Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

**Tabla 5**

***Gestión Directiva: confiabilidad***

| Dimensiones | M | S | ritc |
|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | 26,18 | 3,46 | 0,84 |
| **Desarrollo Profesional** | 26,66 | 3,12 | 0,78 |
| **Planificación Estratégica** | 26,57 | 3,22 | 0,81 |
| **Calidad e Innovación** | 26,85 | 3,28 | 0,81 |
| **Relaciones Sociales** | 26,78 | 3,15 | 0,77 |
| **Recursos Financieros** | 27,05 | 3,08 | 0,77 |
| **Gestión educativa** | 27,36 | 2,96 | 0,71 |
| **Alfa de Cronbach = 0,94*** | | | |

*** p < .05**
**N = 107**

Valorar la confiabilidad con la que cuenta el cuestionario de gestión directiva, supuso hacer uso del coeficiente alfa de Cronbach toda vez que es el estadístico mayormente utilizado para la determinación de la confiabilidad. Los resultados que son posibles apreciar en la tabla 5 informan que la prueba obtiene un alto valor pues llega a 0,94. Este resultado obtiene, también, un fuerte respaldo en tanto las dimensiones que la componen es altamente valoradas pues todas superan el 0,70, valor que es suficiente para aceptarlas como parte del cuestionario. Los resultados generales y específicos permiten afirmar que el instrumento de gestión directiva que fue sometido a evaluación, es definitivamente confiable.

**Tabla 6**

***Gestión directiva: validez***

| Dimensiones | M | S | F |
|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | 26,18 | 3,46 | 0,80 |
| **Desarrollo Profesional** | 26,66 | 3,12 | 0,71 |
| **Planificación Estratégica** | 26,57 | 3,22 | 0,75 |
| **Calidad e Innovación** | 26,85 | 3,28 | 0,75 |
| **Relaciones Sociales** | 26,78 | 3,15 | 0,71 |
| **Recursos Financieros** | 27,05 | 3,08 | 0,70 |
| **Gestión educativa** | 27,36 | 2,96 | 0,62 |
| **Varianza Explicada** | | | 72,00% |

**Kaiser Meyer-Olkin (KMO) = 0,93**

**Test de Esfericidad de Bartlett = 548,164 *****

***** p < .001**
**N = 107**

Valorar la validez con la que cuenta el cuestionario de gestión directiva, supuso que se deba hacer uso del análisis factorial exploratorio porque es el estadístico indicado para avanzar en la determinación de la validez de constructo. Los resultados que son posibles apreciar en la tabla 6 informan que la prueba alcanza un alto valor pues obtiene un 0,93. Por otra parte este resultado obtiene un fuerte respaldo en tanto los resultados del test de esfericidad de Bartlett le conceden valores que son muy importantes y calculadas a un nivel de p<,001. En el mismo camino, el porcentaje de 72% de la varianza total alcanzado, confirman la importancia que tiene la prueba sometida a evaluación. Son estas las razones a partir de las cuales se puede llegar a la conclusión de que el instrumento de gestión directiva cuenta con las valoraciones suficientes como para determinar que presenta validez de Constructo.

**Tabla 7**

***Confiabilidad: Habilidades blandas***

| Ítems | M | S | ritc |
|---|---|---|---|
| **Habilidades Interpersonales** | 22,39 | 2,06 | 0,63 |
| **Toma de decisiones** | 21,61 | 2,33 | 0,82 |
| **Resolución de problemas** | 22,10 | 1,97 | 0,81 |
| **Motivación** | 22,22 | 2,00 | 0,81 |
| **Control emocional** | 22,38 | 2,04 | 0,84 |
| **Responsabilidad** | 22,79 | 1,85 | 0,75 |
| **Alfa de Cronbach = 0,92*** | | | |

*** p < .05**
**N = 107**

Valorar la confiabilidad con la que cuenta el cuestionario de habilidades blandas, supuso hacer uso del coeficiente alfa de Cronbach toda vez que es el estadístico mayormente utilizado para la determinación de la confiabilidad. Los resultados que son posibles apreciar en la tabla 7 informan que la prueba obtiene un alto valor pues llega a 0,92. Este resultado obtiene, también, un fuerte respaldo en tanto las dimensiones que la componen es altamente valoradas pues todas superan el 0,60, valor que es suficiente para aceptarlas como parte del cuestionario. Los resultados generales y específicos permiten afirmar que el instrumento de habilidades blandas que fue sometido a evaluación, es definitivamente confiable.

**Tabla 8**

***Habilidades blandas: Validez***

| Ítems | M | S | F |
|---|---|---|---|
| **Habilidades Interpersonales** | 22,39 | 2,06 | 0,53 |
| **Toma de decisiones** | 21,61 | 2,33 | 0,77 |
| **Resolución de problemas** | 22,10 | 1,97 | 0,77 |
| **Motivación** | 22,22 | 2,00 | 0,77 |
| **Control emocional** | 22,38 | 2,04 | 0,82 |
| **Responsabilidad** | 22,79 | 1,85 | 0,69 |
| **Varianza Explicada** | | | 72,60% |

**Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,87**

**Test de Esfericidad de Bartlett = 477,469 ***

***** p < .001**
**N = 107**

Valorar la validez con la que cuenta el cuestionario de habilidades blandas, supuso que se deba hacer uso del análisis factorial exploratorio porque es el estadístico indicado para avanzar en la determinación de la validez de constructo. Los resultados que son posibles apreciar en la tabla 8 informan que la prueba alcanza un alto valor pues obtiene un 0,87. Por otra parte este resultado obtiene un fuerte respaldo en tanto los resultados del test de esfericidad de Bartlett le conceden valores que son muy importantes y calculadas a un nivel de p<,001. En el mismo camino, el porcentaje de 72,60% de la varianza total alcanzado, confirman la importancia que tiene la prueba sometida a evaluación. Son estas las razones a partir de las cuales se puede llegar a la conclusión de que el instrumento de habilidades blandas cuenta con las valoraciones suficientes como para determinar que presenta validez de Constructo.

## 4.2.Prueba de Hipótesis

### 4.2.1. Prueba estadística para la determinación de la normalidad

**Tabla 9**

***Normalidad de los datos: gestión directiva***

| Dimensiones | M | S | K-SZ | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | 26,18 | 3,46 | ,078 | ,114 |
| **Desarrollo Profesional** | 26,66 | 3,12 | ,093 | ,024 |
| **Planificación Estratégica** | 26,57 | 3,22 | ,085 | ,057 |
| **Calidad e Innovación** | 26,85 | 3,28 | ,090 | ,032 |
| **Relaciones Sociales** | 26,78 | 3,15 | ,112 | ,002 |
| **Recursos Financieros** | 27,05 | 3,08 | ,096 | ,017 |
| **Gestión educativa** | 27,36 | 2,96 | ,107 | ,004 |

**N = 107**

Tomar la decisión respecto del tipo de estadísticos a utilizar, supuso tener claramente establecido la manera en que están distribuidos los datos que fueron colectados con el instrumento de gestión directiva. Para tal efecto se hizo uso del estadístico de Kolmogorov-Smirnov, el mismo que al procesar los datos, ofrece los resultados que se reportan en la 9 y en el que es posible apreciar que las variables evaluadas obtienen coeficientes K-S Z que estadísticamente son significativos hecho que hace posible afirmar que los datos no tienen un adecuado ajuste a la curva normal, por lo que, y de acuerdo a lo propuesto por Siegel y Castellan (1995), significa que los estadísticos que se deben utilizar deben ser de naturaleza no paramétrica en la realización de los respectivos análisis estadísticos.

**Tabla 10**

***Normalidad de los datos: habilidades blandas***

| Dimensiones | M | S | K-SZ | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| **Habilidades Interpersonales** | 22,39 | 2,06 | ,148 | ,001 |
| **Toma de decisiones** | 21,61 | 2,33 | ,153 | ,001 |
| **Resolución de problemas** | 22,10 | 1,97 | ,133 | ,001 |
| **Motivación** | 22,22 | 2,00 | ,127 | ,001 |
| **Control emocional** | 22,38 | 2,04 | ,170 | ,001 |
| **Responsabilidad** | 22,79 | 1,85 | ,170 | ,001 |

**N = 107**

Tomar la decisión respecto del tipo de estadísticos a utilizar, supuso tener claramente establecido la manera en que están distribuidos los datos que fueron colectados con el instrumento de habilidades blandas. Para tal efecto se hizo uso del el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, el mismo que al procesar los datos, ofrece los resultados que se reportan en la 10 y en el que es posible apreciar que las variables evaluadas obtienen coeficientes K-S Z que estadísticamente son significativos hecho que hace posible afirmar que los datos no tienen un adecuado ajuste a la curva normal, por lo que, y de acuerdo a lo propuesto por Siegel y Castellan (1995), significa que los estadísticos que se deben utilizar deben ser de naturaleza no paramétrica en la realización de los respectivos análisis estadísticos.

### 4.2.2. Análisis correlacionales

Los resultados estadísticos que se han obtenido en la prueba de hipótesis, es lo que va a permitir a los investigadores aceptar o no una hipótesis previamente formulada. Para el efecto se han establecido niveles de significancia a partir de las cuales se puede determinar si los resultados de las hipótesis se ubican o no dentro de los limites establecidos y a partir de los cuales se pueden aceptar o rechazar. En este proceso se hace uso de un p-valor. Si este p-valor se encuentra por debajo del nivel de significancia (p<,05) se procede a rechazar la hipótesis nula y se da por aceptada la hipótesis de investigación.

**Hipótesis General**

Ho: La gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Hi: La gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

**Regla de Decisión:**

Nivel de significancia p<,05

Si P-valor > α se acepta Ho

Si P-valor < α se rechaza el Ho

**Tabla 11**

***Correlación entre: Gestión directiva y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Gestión directiva** | 0,81*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Tomando los totales de las variables gestión directiva y habilidades blandas, los análisis correlacionales dan cuenta de que estas variables se encuentran significativamente vinculadas (rho = 0,81 p<,001) razón por la cual se procede a dar por rechazada la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**Hipótesis Específica 1**

Ho: La dimensión liderazgo de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión liderazgo de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.

**Tabla 12**

***Correlación entre: liderazgo y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Liderazgo** | 0,66*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Los análisis desarrollados en torno a las variables liderazgo y habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas (rho = 0,66 p<,001) el cual es un valor suficiente como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

**Hipótesis Específica 2**

Ho: La dimensión desarrollo personal de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión desarrollo personal de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 13**

***Correlación entre: Desarrollo Profesional y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Desarrollo Profesional** | 0,68*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Tomando los totales de las variables desarrollo profesional y habilidades blandas, los análisis correlacionales dan cuenta de que estas variables se encuentran significativamente vinculadas (rho = 0,68 p<,001) razón por la cual se procede a dar por rechazada la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**Hipótesis Específica 3**

Ho: La dimensión planificación estratégica de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión planificación estratégica de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 14**

***Correlación entre: Planificación Estratégica y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Planificación Estratégica** | 0,67*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Los análisis desarrollados en torno a las variables planificación estratégica y habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas (rho = 0,67 p<,001) el cual es un valor suficiente como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

**Hipótesis Específica 4**

Ho: La dimensión calidad e innovación de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 15**

***Correlación entre: Calidad e Innovación y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Calidad e Innovación** | 0,68*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Tomando los totales de las variables calidad e innovación y habilidades blandas, los análisis correlacionales dan cuenta de que estas variables se encuentran

significativamente vinculadas (rho = 0,68 p<,001) razón por la cual se procede a dar por rechazada la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**Hipótesis Específica 5**

Ho: La dimensión relaciones sociales de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión relaciones sociales de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 16**

***Correlación entre: Relaciones Sociales y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Relaciones Sociales** | 0,66*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Los análisis desarrollados en torno a las variables relaciones sociales y habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas (rho = 0,66 p<,001) el cual es un valor suficiente como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

**Hipótesis Específica 6**

Ho: La dimensión recursos financieros de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión recursos financieros de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 17**

***Correlación entre: Recursos Financieros y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Recursos Financieros** | 0,61*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Los análisis desarrollados en torno a las variables recursos financieros y habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas (rho = 0,61 p<,001) el

cual es un valor suficiente como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

**Hipótesis Específica 7**

Ho: La dimensión gestión educativa de la gestión directiva no se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: La dimensión gestión educativa de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 18**

***Correlación entre: Gestión educativa y habilidades blandas***

| Variables | Habilidades Blandas |
|---|---|
| **Gestión educativa** | 0,62*** |

*** p < ,05 **p < ,01 ***p < ,001**
**N = 107**

Los análisis desarrollados en torno a las variables gestión educativa y habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas (rho = 0,62 p<,001) el cual es un valor suficiente como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

**Hipótesis Específica 8**

Ho: Las dimensiones de la gestión directiva no se relacionan de manera significativa y positiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

Hi: Las dimensiones de la gestión directiva se relacionan de manera significativa y positiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas.

**Tabla 19**

***Correlaciones entre las dimensiones de la gestión directiva y las habilidades blandas***

| Variables | HI | TD | RP | MO | CE | RE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | 0,49** | 0,60** | 0,65** | 0,59** | 0,58** | 0,58** |
| **Desarrollo Profesional** | 0,60** | 0,63** | 0,64** | 0,57** | 0,61** | 0,61** |
| **Planificación Estratégica** | 0,54** | 0,59** | 0,61** | 0,59** | 0,59** | 0,61** |
| **Calidad e Innovación** | 0,51** | 0,60** | 0,65** | 0,68** | 0,63** | 0,64** |
| **Relaciones Sociales** | 0,52** | 0,58** | 0,63** | 0,60** | 0,56** | 0,60** |
| **Recursos Financieros** | 0,49** | 0,58** | 0,63** | 0,58** | 0,57** | 0,55** |
| **Gestión educativa** | 0,47** | 0,50** | 0,51** | 0,58** | 0,55** | 0,54** |

*** p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001**

N = 107

HI = Habilidades Interpersonales, TD = Toma de decisiones, RP = Resolución de problemas, MO = Motivación, CE = Control emocional, RE = Responsabilidad

Los análisis desarrollados en torno a las dimensiones de las variables gestión educativa y las dimensiones de las habilidades blandas, dan cuenta de la existencia de relaciones significativas en todos los casos y cuyos valores son suficientes como para concluir que la hipótesis nula debe ser rechazada y se procede a aceptar la hipótesis alterna.

### 4.3.Discusión de los resultados

La validez interna de la investigación, es una condición necesaria para asegurar que los resultados de la misma, corresponden a la realidad y, por tanto, que el trabajo asegura que los requisitos técnicos han sido debidamente cumplidos. En este camino es que, los cuestionarios utilizados fueron sometidos a una prueba piloto que ratificara sus niveles ||de validez y confiabilidad. Para ello se tomó una muestra de la población a la cual se le aplico los cuestionarios y luego se procedió a realizar los análisis estadísticos correspondientes. Los resultados informaron que, en el caso del cuestionario de gestión directiva, la confiabilidad determinada con el uso del coeficiente alfa de Cronbach, alcanzó un valor de 0,94 el cual garantiza importantes niveles de confiabilidad. En el mismo camino y respecto de la validez, los resultados del análisis factorial dan cuenta de que alcanza un valor KMO de 0,93 el cual garantiza importantes niveles de validez.

En lo que se refiere al cuestionario de habilidades blandas, la confiabilidad determinada con el uso del coeficiente alfa de Cronbach, alcanzó un valor de 0,92 el cual garantiza importantes niveles de confiabilidad. En el mismo camino y respecto de la validez, los resultados del análisis factorial dan cuenta de que alcanza un valor KMO de 0,87 el cual

garantiza importantes niveles de validez. En la medida de que ambos cuestionarios presentan altos niveles de validez y confiabilidad, es que se procedió a utilizarlos en el desarrollo de la presente tesis como instrumentos de recolección de datos que sirvieran para probar las hipótesis de investigación que fueron formulados en el proyecto y que marcaron la línea de trabajo que se realizó.

La hipótesis general que se sometió a prueba en el presente trabajo de tesis "La gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho", dio como resultado que en efecto las dos variables se encuentran correlacionadas significativa y positivamente. Esta es la razón por la que es necesario tenerlas siempre presente en todos los procesos de gestión puesto que, van a garantizar mejores resultados, para la institución en general, y para los docentes y estudiantes en particular en la medida de que se puede asegurar una mejora sustantiva en la calidad de los procesos educativos.

Es necesario señalar que los resultados logrados en el desarrollo de la investigación que se presenta, esta en la misma dirección que las investigaciones antecedentes como las reportadas por Fernández (2020), quien realiza una investigación entre las autoridades de una facultad, encuentra que las autoridades de la Facultad se perciben a sí mismas como poseedoras de habilidades directivas muy altas al igual que los colaboradores quienes también valoran las habilidades directivas de sus autoridades como muy altas, Vargas (2020) en la investigación que desarrolla respecto de las habilidades blandas, encuentra que son las habilidades de liderazgo y las habilidades de comunicación las que mejor se valoran en los cargos directivos, Chiarella, et al (2019), en el mismo sentido encuentra que las habilidades blandas mejor valoradas son las de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos, Jaramillo, et al. (2019), al implementar un programa de habilidades blandas concluyen que las instituciones educativas deben estar en capacidad de diseñar nuevos programas que la orienten hacia el logro de la excelencia educativa a partir del desarrollo de estas habilidades entre sus docentes y autoridades, Álvarez (2019), da cuenta de los resultados de su investigación en la que reporta que las habilidades directivas y la gestión educativa están significativamente correlacionadas. Los trabajos referenciados, dejan en evidencia que es necesario, para lograr instituciones educativas eficientes y de calidad, que la gestión directiva debe ir acompañada muy estrechamente

de las habilidades blandas pues esta unidad va a generar confianza, sentido de identidad y compromiso con el centro laboral.

Por otro lado, es necesario señalar que la gestión directiva es importante en la medida de que contribuye en fijar los objetivos institucionales, direccionar el conjunto de estrategias que se implementan, y de tomar mucha atención a las diferentes áreas en que se divide la institución. En este contexto la gestión directiva es importante porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al desarrollo institucional para el mejoramiento colectivo, a través del trabajo sostenido del director y su equipo de trabajo, en tanto son ellos los responsables de que la misión, visión y objetivos de la institución puedan ser cumplidos. Estas son las razones por las cuales la utilización del término gestión, da a entender rápidamente que se está refiriendo a la responsabilidad que tienen los directivos de organizar a los trabajadores de manera que puedan alcanzar los objetivos organizacionales (Cruzata y Rodríguez, 2016).

Así mismo, es importante señalar que una adecuada gestión directiva pasa necesariamente por el desarrollo y manejo de las habilidades blandas, en tanto ellas le permiten relacionarse y comunicarse de manera efectiva con todos los miembros de la comunidad educativa, facilitando así sus procesos de gestión. En los tiempos actuales las habilidades blandas mejor valoradas por las organizaciones son aquellas que permiten tener un mejor liderazgo, comunicarse mejor relacionándose de manera asertiva, mostrar un mayor interés por el trabajo (motivación), colaborar eficientemente con los demás y la lealtad, etc., es decir todas las habilidades no cognitivas que se requiere para ser un buen directivo.

Es, sin embargo, insistir en el hecho de que las habilidades blandas son condiciones fundamentales para garantizar una enseñanza efectiva, en tanto permite el crecimiento personal de los estudiantes, así como también puede fijar los objetivos profesionales de ellos y es que la enseñanza, como profesión noble que es, no solo queda reducida a brindar conocimientos, es bastante más que eso. La experiencia profesional del docente es mucho más amplia que el manejo de una materia en particular, implica, también, estar en condiciones de entender las necesidades que pueden tener sus estudiantes respecto de las necesidades de aprendizaje, por lo que deben ser capaces de utilizar un conjunto diverso de estrategias de enseñanza que puedan ser más efectivas de manera que se produzca una transmisión adecuada y efectiva del conocimiento. En síntesis, las habilidades blandas

van a representar las bases fundamentales a partir de las cuales se levanta la excelencia educativa, permitiendo, de esta manera, que los docentes puedan empoderarse respecto de los diversos contextos en los que se desenvuelva.

# CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la gestión directiva y habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

2. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión liderazgo y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

3. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión desarrollo profesional y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

4. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión planificación estratégica y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

5. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión calidad e innovación y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

6. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión relaciones sociales y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

7. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión recursos financieros y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

8. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que la dimensión gestión educativa y las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

9. Como resultado de la investigación desarrollada, se puede concluir que las dimensiones de la gestión directiva y las dimensiones de las habilidades blandas se encuentran correlacionadas de manera significativa entre los docentes de la muestra.

## RECOMENDACIONES

1. La investigación sobre gestión directiva, requiere ser realizada con el mayor rigor metodológico científico posible en tanto los resultados obtenidos deben permitir mejorar las prácticas educativas y la cultura organizacional. Por estas razones es que se hace necesario y urgente abrir espacios de investigación educativa que permitan contar con evidencia empírica y analizar las prácticas directivas, de manera que se puedan proponer estrategias para mejorar la gestión de los directivos.

2. Es indispensable promover la capacidad interna de cambio en cada una de las dos instituciones educativas, generando una cultura de trabajo colaborativa, así como también profundizar en el desarrollo de la capacidad institucional que permita la identificación de problemas, de manera que se pueda ir construyendo diversas alternativas de solución. En este aspecto el trabajo en equipo y el desarrollo del aprendizaje institucional, son fundamentales.

3. Cuando una nueva administración asume sus funciones, se recomienda que todos los directivos pasen por un proceso de inducción que pueda asegurar el que conozcan todo el modelo educativo que se ha de implementar, así como las normas y todo lo referente a la organización de los distintos ámbitos de la institución.

4. La comunicación en una institución educativa es una tarea fundamental, en la medida de que abarca la comunicación interna entre las diversas áreas, la comunicación entre profesores y alumnos, también con los padres, etc., por lo que es necesario fomentar el trabajo en equipo, así como actividades extra laborales que puedan mejorar comunicación, la cooperación y la integración entre los docentes, con la finalidad de promover y mantener las habilidades blandas entre ellos, de manera que se genere un ambiente propicio para una buena gestión directiva.

5. Se sugiere desarrollar un conjunto de programas de capacitación, sobre todo para los equipos directivos, que puedan orientarse a la determinación de la importancia

capital que tienen las habilidades blandas en los directivos, pero también en los docentes y estudiantes. En las instituciones educativas este tipo de capacitaciones cobran especial valor en la medida de que son los equipos directivos los encargados de la administración y organización de estas instituciones, de manera que puedan garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.

## Referencias Bibliográficas


Aguerrondo, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: gestión de las reformas educativas. Cuadernos de Pesquisa, 44(153), 548-578.

Aktouf, O., & Holford, W. D. (2008). The implications of Humanism for Business administration and studies. Organizações & Sociedade, 15(45), 15-28.

Álvarez, J. (2019). *Habilidades directivas y gestión educativa de la Institución Educativa 2032 Manuel Scorza Torres de San Martín de Porres*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación].

Álvarez (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Primera edición. ideas propias editorial. España. p.p. 5.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñonez, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, (26).

Arroyo. (21 de 09 de 2018). Harvard Bussiness. http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandasprofesionales/

Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación",* *9*(2),1-17. https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058021.pdf

Aybar, Y. (2016). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional de Ayacucho, 2016*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].

Ayuste, A. (2012). (Coord.). Sociedad del Conocimiento. Perspectiva Pedagógica. Ponencia presentada en XXXI Seminario Interuniversitario de Teoría de la educación. *Sociedad del conocimiento y educación, UNED*, Madrid. 1-29. http://www2.uned.es/site2012/Ponencias_files/PI%20Sociedad%20del%20conocimiento%20perspectiva%20pedagogica.pdf

Betancourt, E. (2002). *La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial, urbano - Melgar (Tol).* [Tesis de Maestría, Universidad de la Salle].

Broussard, L., Charoensap-Kelly, P., Lindsly, M., Troy, M. (2015). Evaluation of a Soft Skills Training Program. Business and Professional Communication Quarterly,

79(2), 154- 179. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329490615602090

Cabrejos, R. M. (2019). La Gestión Educativa en el Rendimiento Académico de los Estudiantes del 4 Año de Secundaria de la Institución Educativa Raúl Porras Barrenechea de Carabayllo.

Calderón, S. (2017). *Diagnóstico de competencias transversales en alumnos de pregrado del segundo ciclo de Ingeniería*. [Tesis de grado, Perú: Universidad de Piura].

Cerda, J. (2025). *Habilidades blandas y gestión directiva según la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Nuevo Chimbote, 2024*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Unesco

Correa, A., Álvarez, A., y Correa, S. (2012). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó. https://guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf

Cruzata, A. y Rodríguez, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista de Gobierno y Gestión Pública*, 3(10), 1-10.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw-Hill.

Chiarella, R., Montalvo, A. y Tanillama, V. (2019). *Percepción sobre habilidades blandas en representantes de dirección académica, estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la Facultad de gestión de una Universidad Privada de Lima, en el periodo 2019-I.* [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica del Perú].

De la Cruz, N. (2025). Habilidades blandas y gestión curricular en docentes de dos instituciones educativas de Lima. *Arandu*, Vol. 12/ Núm. 2 2025 pág. 1078. DOI: https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.978

Drucker, P. (2011). Gestionarse a sí mismo. Harvard Bussines Riview, 39.

Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Bogotá: Norma.

Drucker, P. (2002). Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá.

ESAN (2022). *Gestión de talento: ¿Cómo impulsar tu desarrollo profesional?* Conexión ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-talento-como-impulsar-tu-desarrollo-profesional

Espinoza, O., González, L. E., Castillo, D., & Neut, S. (2018). Expectativas educacionales de estudiantes que concurren a escuelas de "segunda oportunidad". RMIE, 2018, Vol. 23, Núm. 79, PP. 1171-1193. https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v23n79/1405-6666-rmie-23-79-1171.pdf

Esteves-Villanueva, A. R., Paredes, R., Calcina, C. &Yapuchura, C. (2020). Habilidades Sociales en adolescentes y Funcionalidad Familiar. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 11(1), 16–27. https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/392

Febres, R. (2007). El valor de la responsabilidad. *Revista Educación en valores.* Año 2007 / Vol. 1 / Nº 7. Valencia, Enero – Junio.

Fernández, M. (2020). *Habilidades directivas en la Facultad de ciencias empresariales de una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Fernández, R., Almagro, F., & Terán, J. (2013). Un análisis de la productividad total de factores ampliada en la industria manufacturera de México 2003-2010. *Investigación Administrativa*, 42(112), 51-63. https://bit.ly/3vicwkC

Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *9*(1), 00008. Epub 03 de noviembre de 2021. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000700008

Gallego Quiceno, D. E., Bustamante Penagos, L. E., Quintero Arango, L. F., Jiménez Sánchez, J. I. y Echeverri Gutiérrez, C. A. (2018). La importancia de los recursos financieros personales y su relación con la inteligencia financiera: revisión documental. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (55), 173 – 191.

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 67-87. https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf

García, O., Quintero, J., y Arias, J., (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Rev. Cuadernos de Administración,* 27, (49), 87 - 108.

Garza, H. A. (2016). *Diseño e implementación de un curso de capacitación vestibular en habilidades emprendedoras para una incubadora de negocios social* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. http://eprints.uanl.mx/16470/

Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Goleman, D. (2021). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de Bolsillo. España.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B, S.A.

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.

González, E., & Ortega, C. (2011). La calidad en el sistema de salud. *Revista Médico Científica*, 23(1), 40-47. https://bit.ly/3BPWq36

Grassl, W., & Habisch, A. (2011). Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 37-49.

Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – Perú*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/guillen_sc.pdf

Guzmán, J. (2016). *¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje*. Vol. 4 Núm. 2 http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/124

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.

Hitt, M., Black, J. S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.

Ina, E. & Syaharuddin, J. (2021). Social Interaction Contents on Social Studies Learning to Improve Social Skills. *The Innovation Social Studies Journal*, 2(2),93-102. https://ppjp.ulm.ac.id/journals/index.php/iis/article/view/3085

IPEBA (2011). *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular*. Programa Educación Básica para Todos. http://bibliovirtual.sineace.gob.pe/biblioteca/catalogo/_data/20110531131214_MatrizEBR.pdf

Ishikawa, K. (2012). *¿Qué es el control total de calidad?:la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.

Jaramillo, A., pinzón, C. y Riveros, E. (2019). *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del colegio las Américas en Barrancabermeja*. [Tesis de Post grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

Jay, J. (2019). *Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar] Cartagena.

Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Kechagias (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Salónica: School of Neapolis.

López, E., Vázquez, E., Corchuelo, C. y Cejudo, C. (2020). Análisis de la percepción del estudiante universitario sobre el contexto sociotecnológico a través de la innovación didáctica. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 84-102. https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a7

López, J. (2009). *Conocimiento duro, conocimiento blando*. https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/05/02/conocimiento-duroconocimiento-blando/

Lugo, N. y Villasmil, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes* Año II. Vol II. N°4. http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v2i4.521

Marconi, J. (2016). Gestión educativa, Educational management, American Andragogy University, La CEIBA, Honduras, C.A. http://www. Monografías .com/trabajos94/gestion-educativa/gestióneducativa.shtml

Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 18.

Maturana, G. y Guzmán, F. (2019) Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. *Euritimia, Investigación, Ciencia y Pedagogía*. 2-13.

Medina, L. (2007). Gestión Educativa de los Directores de los Colegios Nacionales del Distrito de Comas – UGEL N° 04. [Tesis Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal].

Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.

Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo.* Ed. MINEDU. Lima.

Ministerio de Educación (2020). *Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de Instituciones educativas.* Ed. MINEDU. Lima.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Mujica. (01 de 01 de 2015). ¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden? https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOChabilidades-blandas.pdf

Münch Galindo, L. (2013). *Planeación Estratégica*. Editorial Trillas.

Münch, L., & Ricalde, E. (2007). Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México, D.F.: Pearson/Educación.

Münch, L., (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson.

Muñoz, M. (2014). La importancia de las aptitudes socioemocionales. *Revista Educar*. https://www.grupoeducar.cl/noticia/la-importancia-de-las-aptitudes-socioemocionales/

Núñez, F. (2025). *Habilidades blandas y relaciones interpersonales en docentes de dos Universidades de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación].

Ortega, C. (2016). Fundamentación teórico-metodológica de una estrategia para desarrollar habilidades blandas desde la enseñanza inicial. *Revista Científica ECOCIENCIA*. ISSN: 1390-9320, Vol. 3, No. 3.

Ortega-Muñoz, M., Méndez-Carrasco, E., Ochoa-Jiménez, S., & Hernández-Soto, Z. J. (2025). Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, *15*(30). https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2334

Ortega, T. (2015). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco del desarrollo de América Latina.

Peters, T. (2003). *Re-imagina*. Editorial Pearson Prentice Hall. España.

Pirson, M. (2013). Towards a Humanistic Management Paradigm: A Step Back to Embrace the Future? Fordham University Schools of Business Research Paper;

Humanistic Management Network, Research Paper Series, (13-02). http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221635

Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). Towards a Human Centered Theory and Practice of the Firm Fordham University Schools of Business Research Paper No. 2010-006. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1654827.

Portela, I., Domínguez, J. y Pino, M. (2022). Propiedades Psicométricas de la Versión Española del Teamwork Skills Questionnaire (TSQ). *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación* - e Avaliação Psicológica, vol. 1, núm. 62, p. 155. https://www.redalyc.org/journal/4596/459671925013/html/

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Tesis de grado, Universidad de Medellín]. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Pumacayo, R. (2018). Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018. [Tesis Maestría, Universidad Nacional San Agustin de Arequipa].

Raceti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Programa EUROsociAL. https://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf

Ramírez, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO].

Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, vol. 75(4), p. 453-465.

Rodríguez, N. (2018). La formación del docente de lengua para la enseñanza de la comprensión de lectura. *Revista TEMAS*, 3(10), pp.-pp.

Rojas de Escalona, BR. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Sapiens*. 2010; 11(1):117-

25. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1317-58152010000100008&script=sci abstract

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sánchez-Pérez, X., Soto-Pérez, M. y López-Hernández. C. (2023). Desarrollo de habilidades blandas para la gestión directiva mediante prácticas profesionales virtuales. *Revista Academia & Negocios*, vol. 9, núm. 2, pp. 155-168.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Business Support.

Siegel, S. y Castellan, N. J. (1995). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Editorial Trillas.

Silveira, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*. Madrid: Alba Editorial.

Siqueira, C. (2017). 5 habilidades blandas fundamentales para triunfar en la actualidad. Universidad de México. https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/5-habilidades-blandas-fundamentales-triunfar-actualidad-1154123.html

Tapia, L. (2018). *Las habilidades blandas y la convivencia escolar de los estudiantes*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). *Instrumento modos de conflicto*. [Carlos García, trad.]. Facilitadores Alfa. https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Instrumento-Modos-de-ConflictoKenneth-W.-Thomas-y-Ralph-H.-Kilmann.-Carlos-Garcia.pdf

Vargas, A. (2020). *Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].

Vásquez, C., y Velásquez, P. (2016). *Competencias blandas ante incidentes críticos en la práctica clínica de estudiantes de obstetricia y puericultura de la Universidad Austral de Chile*. [Tesis de grado, Universidad Austral de Chile].

Vera, A. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*. http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137

Vidal, J. (2017). *Desarrollo de Habilidades blandas*. Perú: Ministerio Público, Fiscalía de la Nación.

Zabalza, M. (2004). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. NARCEA.

# ANEXO

# MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: La gestión directiva y las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, Lima-2025**

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Diseño | Población | Instrumentos | Estadísticas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Problema General**<br>¿Cuál es la relación que tiene la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?<br><br>**Problemas Específicos**<br><br>¿De qué manera se relacionan la dimensión liderazgo de la gestión directiva con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas?<br><br>¿De qué manera se relacionan la dimensión desarrollo personal de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?<br><br>¿De qué manera se relacionan la dimensión planificación estratégica de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas?<br><br>¿De qué manera se relacionan la dimensión calidad e innovación de la gestión | **Objetivo General**:<br>Establecer si la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho<br><br>**Objetivos Específicos**<br><br>Identificar si la dimensión liderazgo de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.<br><br>Precisar si la dimensión desarrollo personal de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.<br><br>Establecer si la dimensión planificación estratégica de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.<br><br>Precisar si la dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de | **Hipótesis General**<br>La gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.<br><br>**Hipótesis Especificas**<br><br>La dimensión liderazgo de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en los docentes de dos instituciones educativas.<br><br>La dimensión desarrollo personal de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.<br><br>La dimensión planificación estratégica de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas.<br><br>La dimensión calidad e innovación de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva | **Variables de estudio**<br><br>- Gestión directiva<br>- Habilidades blandas<br><br>**Variables controladas**<br>-Edad<br>-Sexo<br>-Condición Socioeconómica | Tipo de investigación: Básica<br><br>Diseño: No experimental de alcance correlacional | La población estará conformada por la totalidad de los docentes de dos instituciones educativas de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho<br><br>**Muestra**<br>La muestra es no probabilística de tipo censal. | Inventario de Gestión directiva de Manuel Torres<br><br>Inventario de Habilidades blandas de Rubén Soria | -Media Aritmética<br>-Desviación Estándar<br>-El Coeficiente Alfa de Cronbach<br>Rho de Spearman |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas? | manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | | | | | |
| ¿De qué manera se relacionan la dimensión gestión educativa de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas? | Determinar si la dimensión gestión educativa de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | La dimensión gestión educativa de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | | | | | |
| ¿De qué manera se relacionan la dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas? | Identificar si la dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | La dimensión relaciones interpersonales de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | | | | | |
| ¿De qué manera se relacionan la dimensión recursos financieros de la gestión directiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas? | Precisar si la dimensión recursos financieros de la gestión directiva se relaciona con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | La dimensión recursos financieros de la gestión directiva se relaciona de manera significativa y positiva con las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | | | | | |
| ¿De qué manera se relacionan las dimensiones de la gestión directiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas? | Establecer si las dimensiones de la gestión directiva se relacionan con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | Las dimensiones de la gestión directiva se relacionan de manera significativa y positiva con las dimensiones de las habilidades blandas en dos instituciones educativas. | | | | | |

# Cuestionario Gestión Directiva

Edad.....Sexo..... .Nivel…….
Estado Civil: Soltero ☐ Casado ☐ Conviviente ☐
Condición laboral: Nombrado ☐ Contratado ☐
Colegio…..……Tiempo de servicios……..

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del director. Indíquenos la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para e1lo debe utilizar la siguiente escala:

| | |
|---|---|
| **Nunca** | **1** |
| **Casi nunca** | **2** |
| **En duda** | **3** |
| **Casi siempre** | **4** |
| **Siempre** | **5** |

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

---

**El equipo directivo:**

| | |
|---|---|
| 1. Comparte la dirección de sus proyectos con otros miembros de la institución. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Buscan constantemente su perfeccionamiento profesional. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Tienen una conducta organizada y planificada. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Tienen mente creativa. | 1 2 3 4 5 |
| 5. Tienen un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el trabajo de los demás. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Elaboran adecuadamente el presupuesto. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Incentivan al personal docente y administrativo a que sean creativas e innovadores. | 1 2 3 4 5 |
| 8. Su trabajo profesional es muy eficiente. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Planificar es parte regular de las actividades que cumplen. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Les gusta innovar. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Solicitan la colaboración de los profesores y trabajadores del Colegio. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Saben generar recursos económicos para la institución. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Se reúnen regularmente con los alumnos y padres de familia para asegurarse de que están contentos con los servicios que ofrecemos. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Presentan soluciones creativas e ideas innovadoras que contribuyen a mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos. | 1 2 3 4 5 |
| 15. A inicios del año presentan una lista de planes para realizar durante el año. | 1 2 3 4 5 |
| 16. Constantemente buscan oportunidades para innovar en el trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 17. Mantienen una buena relación con los profesores y trabajadores. | 1 2 3 4 5 |
| 18. Trabajan coordinadamente con la APAFA. | 1 2 3 4 5 |
| 19. Demuestran respeto y afecto por la gente. | 1 2 3 4 5 |
| 20. Fomentan y forma equipos de trabajo altamente productivos. | 1 2 3 4 5 |
| 21. Se esfuerzan por conseguir las metas trazadas. | 1 2 3 4 5 |
| 22. Incentivan en los profesores el deseo de aprender a emprender. | 1 2 3 4 5 |
| 23. Alientan constantemente a que los profesores y trabajadores cumplen con sus labores asignadas en forma eficiente. | 1 2 3 4 5 |
| 24. Demuestran conocimientos del manejo administrativo de los recursos del colegio. | 1 2 3 4 5 |
| 25. Reconocen los méritos de la gente que trabaja bien y los premia. | 1 2 3 4 5 |
| 26. Mantienen y promueven óptimas relaciones laborales en el Colegio. | 1 2 3 4 5 |

27. Apoyan a los profesores para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden. 1 2 3 4 5
28. Se esfuerzan por ofrecer un servicio de calidad. 1 2 3 4 5
29. Siempre pueden contar con la cooperación de las demás personas. 1 2 3 4 5
30. En su plan de trabajo existe un capítulo especial para la generación de recursos propios. 1 2 3 4 5
31. Reciben y promueven críticas constructivas que contribuyen a mejorar el trabajo en la institución. 1 2 3 4 5
32. Reconocen de inmediato a los profesores y la gente del colegio cuando obtiene éxitos. 1 2 3 4 5
33. Conocen la Misión del Colegio y se identifican plenamente con ella. 1 2 3 4 5
34. Alientan a los administrativos para que su trabajo pueda ser tan importante para el colegio como el que ofrecen los profesores. 1 2 3 4 5
35. Promueven siempre a que los profesores y trabajadores se cuiden los unos a los otros. 1 2 3 4 5
36. Regularmente reciben cursos de capacitación en manejo financiero. 1 2 3 4 5
37. Se preocupan de comunicar las ideas en forma concreta y clara y se asegura que la gente entendió lo que intentaba comunicar. 1 2 3 4 5
38. Se esfuerzan en contribuir para que la institución avance en ofrecer un servicio de excelencia. 1 2 3 4 5
39. El Colegio cuenta con un plan estratégico que apoya para avanzar institucionalmente. 1 2 3 4 5
40. Se preocupan de que los alumnos entiendan que es calidad y pueden identificarse con este concepto 1 2 3 4 5
41. Promueven el compañerismo entre los profesores y Administrativos. 1 2 3 4 5
42. Asesoran a la APAFA en la generación y manejo de los recursos económicos. 1 2 3 4 5
43. Promueven cambios en el enfoque metodológico y en la práctica profesional de los docentes 1 2 3 4 5
44. Su gestión ha impulsado nuevas perspectivas de reflexión y análisis en el quehacer institucional 1 2 3 4 5
45. En las reuniones con los docentes, insisten en la importancia del trabajo en equipo 1 2 3 4 5
46. Poseen un dominio actualizado de contenidos relativos a la gestión educativa 1 2 3 4 5
47. Supervisan a los docentes con relación a las formas de evaluación que utilizan en sus cursos 1 2 3 4 5
48. Tienen capacidad para organizar acciones educativas con otros agentes de la comunidad 1 2 3 4 5
49. Han hecho aportes y sugerencias coherentes con la línea pedagógica de la institución 1 2 3 4 5

## Cuestionario de Habilidades blandas

Edad.....Sexo.....Facultad……..
Colegio de procedencia: Particular ☐ Estatal ☐

A continuación, se presenta una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo sientes tus cualidades personales y profesionales. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe, de acuerdo a la siguiente Escala:

| | |
|---|---|
| **Totalmente en desacuerdo** | **1** |
| **En Desacuerdo** | **2** |
| **Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo** | **3** |
| **De Acuerdo** | **4** |
| **Totalmente de Acuerdo** | **5** |

Asegúrate de responder a todas las preguntas y recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Puedo iniciar y mantener conversaciones con otras personas sin mayor problema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ante situaciones que requieren decisiones urgentes, soy práctico y rápido para Encontrarlas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Anticipo posibles soluciones a los problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Considero mi trabajo como algo realmente personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Aunque algo me disguste soy capaz de tranquilizarme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Planifico mis actividades para cumplir mi trabajo en los plazos establecidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me siento plenamente integrado dentro de mi círculo de amigos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Me gusta tomar decisiones y asumirlas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Considero las alternativas antes de decidir cómo resolver un conflicto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Considero mí tiempo de trabajo como digno de ser vivido con intensidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Tiendo a autocontrolarme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Me siento capaz de cumplir con las tareas que me encargan, aunque sean urgentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tengo una gran capacidad para ganarme amigos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Para tomar una decisión sopeso bien los “pros” y los contras” de la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. En un conflicto resuelvo las cosas sin dejarlo pasar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Estoy buscando constantemente nuevos retos y los cumplo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Respiro profundamente antes de reaccionar cuando me invade la ira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Si algo sale mal busco de inmediato la forma de resolverlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Es muy importante mantener unas buenas relaciones sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Soy capaz de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Me gusta ayudar a encontrar solución a un problema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Participó activamente en las propuestas de los colegas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Trato de tranquilizarme ante una situación de ansiedad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Me siento preparado para aceptar trabajos de mayor responsabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Puedo expresar libremente mi opinión en grupos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Ante una decisión, siempre elijo lo “más conveniente” y no lo que “más me gusta” | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Si hay un conflicto me resulta fácil buscar la solución y aplicarla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Mi asistencia diaria a clases es muy importante para los estudiantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Procuro no hablar a gritos a los demás, aunque me ponga nervioso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Puedo cumplir mi trabajo sin necesidad de supervisión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |