

25

## EL IMPACTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO: UN PROGRAMA INTEGRAL

### THE IMPACT OF SOFT SKILLS ON MANAGEMENT PERFORMANCE: A COMPREHENSIVE PROGRAM

Martha Angélica Lozano Fernández<sup>1</sup>

E-mail: [mlozanofe@ucv.virtual.edu.pe](mailto:mlozanofe@ucv.virtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5250-7378>

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Lozano Fernández, M. A. (2024). El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral. *Revista Conrado*, 20(96), 257-265.

#### RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un programa de habilidades blandas para la mejora del desempeño directivo de las I.E. de nivel inicial de Chiclayo, Perú. El método usado en la investigación es básico de diseño no experimental, la unidad de análisis es de 49 directores y subdirectores del distrito de Chiclayo, la misma que se consideró como muestra censal. En los resultados de la investigación se observó que solo un 12% de la muestra presentó un alto nivel de desempeño directivo, en cuanto a gestión de las condiciones para la mejora del aprendizaje solo un 18% de los encuestados presentaron la competencia de planificación estratégica y el fomento de un entorno educativo favorable, en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos solo un 8% de los directivos destaca en orientar de manera efectiva los procesos pedagógicos. Se concluye que al alcanzar niveles bajos en las competencias analizadas se hace imprescindible la ejecución del programa de habilidades blandas con la finalidad de que los directivos puedan ejercer un mejor liderazgo en beneficio de la institución y comunidad.

#### Palabras clave:

Habilidades blandas, desempeño directivo, calidad educativa, enseñanza.

#### ABSTRACT

The objective of this research was to propose a soft skills program for the improvement of the managerial performance of the initial level educational institutions of Chiclayo, Peru. The method used in the research is basic of non-experimental design, the unit of analysis is 49 directors and deputy directors of the district of Chiclayo, the same that was considered as a census sample. In the results of the research, it was observed that only 12% of the sample presented a high level of managerial performance, in terms of management of the conditions for the improvement of learning, only 18% of the respondents presented the competence of strategic planning and the promotion of a favorable educational environment, in terms of the orientation of pedagogical processes, only 8% of the managers stood out in guiding effectively pedagogical processes. It is concluded that when reaching low levels in the competencies analyzed, the execution of the soft skills program is essential so that managers can exercise better leadership for the benefit of the institution and community.

#### Keywords:

Soft skills, managerial performance, educational quality, teaching

## INTRODUCCIÓN

En el presente la gestión escolar se enfrenta a un entorno dinámico y desafiante, marcado por la continua transformación del ámbito educativo y las nuevas expectativas de la sociedad contemporánea (Rodríguez et al., 2023). Ante estos cambios, los líderes educativos se ven obligados a adaptarse y adquirir nuevas habilidades para liderar efectivamente sus instituciones hacia metas educativas). En este contexto, las habilidades blandas, especialmente aquellas centradas en el liderazgo, emergen como un factor esencial para inspirar a los líderes educativos y cultivar un entorno cohesivo y positivo entre el personal docente (Abdurahman y Omar, 2021)

La carencia de programas específicos para el desarrollo de habilidades blandas en los directivos educativos de Chiclayo ha generado la necesidad de investigación. Por ende, se propone un programa integral de habilidades blandas para el desempeño directivo en instituciones educativas del nivel inicial de Chiclayo, con la intención de fortalecer no solo la base teórica y metodológica, sino también de proporcionar un enfoque práctico y social. La propuesta responde a la realidad identificada por la OEA (2019), que señala que el 19.6% de los directivos presenta un desempeño formal y el 62.6% realiza un trabajo informal, indicando la urgencia de cultivar habilidades críticas, este informe subraya la necesidad de cultivar habilidades como el análisis crítico, la creatividad, el liderazgo y las habilidades comunicativas, especialmente considerando las proyecciones para el año 2030 (OEA, 2019; DELOITTE, entrevista publicada por la ONU). De la misma forma (Sauli et al., 2021) en su estudio destacaron la importancia de la realización de programas de habilidades blandas para que los profesionales cultiven y las apliquen en su trabajo, sin importar su especialización laboral específica.

Entre las habilidades blandas, se destaca la capacidad de planificación, estructuración y coordinación de operaciones educativas. Gutiérrez y Buitrago (2019) resaltan la falta de atención en el desarrollo de habilidades blandas, mientras que el informe del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2018) indica que la escasez de habilidades blandas afecta el reclutamiento de personal, siendo una preocupación significativa en el ámbito educativo (MTPE, 2018). En la revisión del rendimiento directivo llevada a cabo en 2018, se examinaron a 13,256 directivos de un conjunto de 13,509 en el ámbito de la Educación Básica. De acuerdo con el reporte del Ministerio de Educación (MINEDU), a nivel nacional y regional para la Educación Básica Regular (EBR) en el Nivel Inicial, se aprobó a un 84,3% de los directivos, mientras que el 15,7% no alcanzó el puntaje requerido. Estos

últimos no cumplieron satisfactoriamente en áreas como procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión operativa de las condiciones, sugiriendo una correlación con la falta de capacitación en habilidades blandas (MINEDU: Ministerio de Educación 2018). Otros estudios en América Latina, como el de Fuentes et al. (2021) en Colombia, resaltan la importancia de desarrollar habilidades blandas desde la educación superior para una transición exitosa al mercado laboral. Investigaciones regionales, como la de Sosa-Gutiérrez (2023) en redes rurales en Perú, evidencian desafíos en la gestión escolar y la necesidad de mejorar las actuaciones de los directivos.

La relevancia de estas habilidades se refuerza con las perspectivas de autores como Rojas et al. (2023), quienes definen las habilidades blandas como una amalgama de aptitudes sociales y comunicativas que facilitan interacciones más efectivas entre individuos, enfatizando su estrecha relación con la personalidad y su impacto en contextos sociales y laborales. Raitskaya y Tikhonova (2019) las clasifican en tres grupos: habilidades sociales y de comunicación, habilidades cognitivas e inteligencia emocional, ofreciendo una estructura lógica que facilita la comunicación efectiva para los líderes. Espina-Romero et al. (2023) indican que la combinación de habilidades sociales, de comunicación y personales conforman las habilidades blandas, moldeando la capacidad de relacionarse y comunicarse eficazmente. Estas habilidades van desde la tolerancia a la presión y la honestidad hasta la habilidad para trabajar en equipo, siendo altamente valoradas por las organizaciones al capacitar a su personal.

La literatura científica aborda la necesidad de programas específicos para fortalecer estas habilidades, como el propuesto en este estudio. Este programa busca abordar necesidades sociales y educativas no atendidas por métodos convencionales, ofreciendo una herramienta valiosa para mejorar la calidad educativa y el bienestar de la comunidad educativa en Chiclayo. En este contexto, el rol de los directivos educativos es crucial, como señalan (Alonso et al., 2019; Ramirez-Rojas, 2018), destacando la importancia de una gestión directiva que fomente la colaboración, la empatía y el manejo efectivo de las emociones para generar relaciones más sólidas y un ambiente laboral positivo, lo cual repercute en los resultados educativos.

Además, los directivos deben demostrar competencias técnicas, habilidades cognitivas, destrezas interpersonales y habilidades políticas (Díaz et al., 2021) para lograr un desempeño adecuado y eficiente en la gestión educativa. Las normas y orientaciones establecidas por el Ministerio de Educación en Perú refuerzan la importancia de estas competencias para los líderes educativos, subrayando la

necesidad de un liderazgo pedagógico que promueva la mejora continua y la calidad educativa. Ministerio de Educación. (2021)

Los problemas de desempeño directivo podrían deberse a la poca capacitación para ejercer sus cargos, falta de comunicación efectiva con el personal, falta de habilidades para la planificación estratégica, impulsividad para la toma de decisiones, dificultad para gestionar el estrés y emociones, lo cual se traduce en un desgaste y agotamiento emocional.

Ante lo expuesto, se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto de un programa de habilidades blandas en el fortalecimiento del desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel inicial, Chiclayo?

El propósito de este estudio se basó en proponer un programa de habilidades blandas para fortalecer el desempeño directivo en instituciones educativas de nivel Inicial, Chiclayo teniendo como metas específicas realizar un diagnóstico exhaustivo para comprender el nivel actual de desempeño directivo en estas instituciones, revisión detallada de fuentes bibliográficas especializadas, construyendo así una base teórica sólida que sustentara nuestra propuesta; creación meticulosa de un programa diseñado específicamente para fortalecer estas habilidades blandas, adaptado a las necesidades y contextos particulares del desempeño directivo en el nivel inicial de educación.

La investigación es relevante porque desde una perspectiva práctica, los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada han sido la base esencial para la creación de un programa específico de actividades centradas en el desarrollo de habilidades blandas. Diseñado con precisión para abordar las deficiencias identificadas en el desempeño directivo, este programa busca soluciones tangibles y efectivas que respondan a las necesidades específicas de los directivos en el ámbito de la educación inicial.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación fue básica, de tipo descriptiva para caracterizar detalladamente las variables de estudio, con un diseño no experimental, buscando generar nuevos aportes de conocimiento y ofrecer soluciones a problemas observados en la realidad. Se destacó por su enfoque propositivo, orientado a proponer un programa de habilidades blandas. La población de estudio incluyó a 49 directores y subdirectores de instituciones públicas de nivel inicial en Chiclayo convirtiéndose a la vez en la muestra censal de este estudio.

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante una encuesta compuesta por 24 preguntas, utilizando un cuestionario en escala de Likert como instrumento, el cual fue validado y sometido a una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.949 para asegurar coherencia y precisión en los resultados. Posteriormente, se realizó un análisis estadístico utilizando el programa SPSS. Los resultados obtenidos en el diagnóstico respaldaron la propuesta del programa, la cual fue evaluada por cinco especialistas en educación y validada mediante el índice de V de Aiken con un valor de 1.00, garantizando así su credibilidad y solidez, lo cual asegura su confiabilidad y viabilidad. El análisis de datos se basó en un enfoque estadístico descriptivo, apoyado por la creación de tablas y gráficos utilizando Microsoft Excel 2019.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación se centró en la propuesta y desarrollo de un programa de habilidades blandas destinado a fortalecer el desempeño directivo en las instituciones educativas de nivel Inicial en Chiclayo. Para alcanzar este propósito, se delinearon objetivos específicos que guiaron el proceso de investigación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de estos objetivos, destacando las contribuciones significativas que surgieron durante la ejecución del estudio.

Crear un programa de habilidades blandas implica planificar y llevar a cabo una serie de acciones específicas para cubrir necesidades particulares en un entorno determinado. Desde identificar esas necesidades hasta fijar metas claras, diseñar cada parte del programa, usar métodos adecuados en las actividades y, finalmente, evaluarlo y entender los resultados obtenidos.

Estos programas educativos, como el que proponemos en este estudio, tienen como objetivo abordar aspectos sociales y educativos que no se solucionan completamente con métodos tradicionales. Son herramientas valiosas para mejorar la calidad de la enseñanza y el bienestar en la comunidad educativa de Chiclayo y más allá.

### Sobre el diagnóstico del nivel de desempeño directivo de las I.E. del nivel inicial, Chiclayo

La primera fase de la investigación se dedicó a realizar un exhaustivo diagnóstico del nivel de desempeño directivo en las instituciones educativas de nivel Inicial en Chiclayo, Tabla 1. Los resultados revelaron una distribución diversa en los niveles de desempeño, con un 12% de los participantes clasificados como alto, un 45% como medio y un 43% como bajo. Estos hallazgos proporcionan una comprensión detallada del panorama actual del desempeño directivo en el contexto estudiado.

Tabla 1: Niveles de desempeño directivo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	12%
Medio	22	45%
Bajo	21	43%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución muestra una variedad en los niveles de desempeño directivo entre los participantes, con una proporción significativa en los niveles medio y bajo. Esto sugiere que hay áreas de mejora en términos de desempeño directivo que podrían beneficiarse de intervenciones o programas de desarrollo.

#### **Sobre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de las I.E. del nivel inicial, Chiclayo**

Este análisis busca enfocarse en el rol del directivo en la planificación estratégica y la creación de un entorno educativo óptimo, crucial para el éxito de la reforma escolar. El 18% de los participantes indica que los niveles de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes son altos, un 43%, percibe que los niveles de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes son de nivel medio. Esto indica que hay espacio para mejoras o ajustes en la gestión de estas condiciones, pero que no se considera deficiente. El 39% de los participantes considera que los niveles de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes son bajos. Este grupo sugiere que hay deficiencias significativas en la gestión de estas condiciones y que se requieren mejoras sustanciales.

Tabla 2: Niveles de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	9	18%
Medio	21	43%
Bajo	19	39%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran Tabla 2 que, aunque la mayoría percibe niveles medios, existe una proporción significativa que indica niveles bajos. Esto sugiere la necesidad de realizar un análisis más detallado para identificar las áreas específicas que requieren atención y mejora.

#### **Sobre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos**

Los datos de la Tabla 3 muestran que la mayoría de los directivos (47%) alcanzó un nivel bajo, un 45% un nivel medio, y un grupo más pequeño (8%) se destacó con un alto nivel.

Tabla 3: Niveles de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	8%
Medio	22	45%
Bajo	23	47%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia

El 8% de los participantes indica que la orientación de los procesos de aprendizaje se encuentra en un nivel alto. Esto sugiere que un pequeño porcentaje de participantes percibe que la institución tiene una orientación fuerte y efectiva hacia los procesos de aprendizaje.

En el contexto de la reforma educativa y la evolución de la educación como un pilar fundamental para el avance social, se resalta la importancia del cultivo de habilidades blandas entre los directivos de las instituciones educativas. Este estudio se centra en la propuesta de un programa de habilidades blandas destinado a fortalecer el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de nivel inicial en Chiclayo (Ragusa et al., 2022).

Los hallazgos revelan una necesidad apremiante de mejora en el desempeño de los directivos, con un 43% presentando un bajo nivel de desempeño, mientras solo el 12% muestra un nivel alto. Esta brecha indica la urgencia de mejorar el desempeño en general, particularmente en áreas cruciales como la gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes (39%) y la orientación de procesos pedagógicos (47%).

Coincidiendo con investigaciones previas (Sánchez, 2021), se enfatiza la importancia de mejorar el liderazgo

directivo para impactar positivamente el rendimiento institucional, resaltando áreas clave como la confianza, la comunicación y las habilidades digitales.

El liderazgo directivo se muestra como un factor crítico en el funcionamiento y el éxito organizativo, siendo esencial para estructurar procesos y medir resultados que garanticen un funcionamiento eficiente en las instituciones educativas.

Es evidente que mejorar habilidades directivas, como la gestión y el liderazgo, es esencial para abordar estas deficiencias. Se destaca la necesidad de programas de desarrollo profesional para elevar el rendimiento y la calidad educativa, siendo estos elementos cruciales para optimizar las condiciones de aprendizaje y orientación pedagógica (MINEDU, 2014).

En concordancia con otros estudios (Abdurahman y Omar, 2021), se subraya la importancia de las habilidades blandas en el liderazgo educativo, fundamentales para inspirar, motivar y guiar a los equipos. La capacitación en habilidades de liderazgo, manejo emocional, comunicación y relaciones interpersonales se destaca como vital para fortalecer no solo el desempeño directivo, sino también todo el sistema educativo (Gutiérrez y Buitrago, 2019).

El énfasis en estas habilidades blandas no solo radica en su relevancia actual, sino también en su creciente importancia para la educación superior y la preparación laboral (Fuentes et al., 2021). La educación de calidad depende de líderes con habilidades transformadoras que inspiren, motiven y establezcan metas claras.

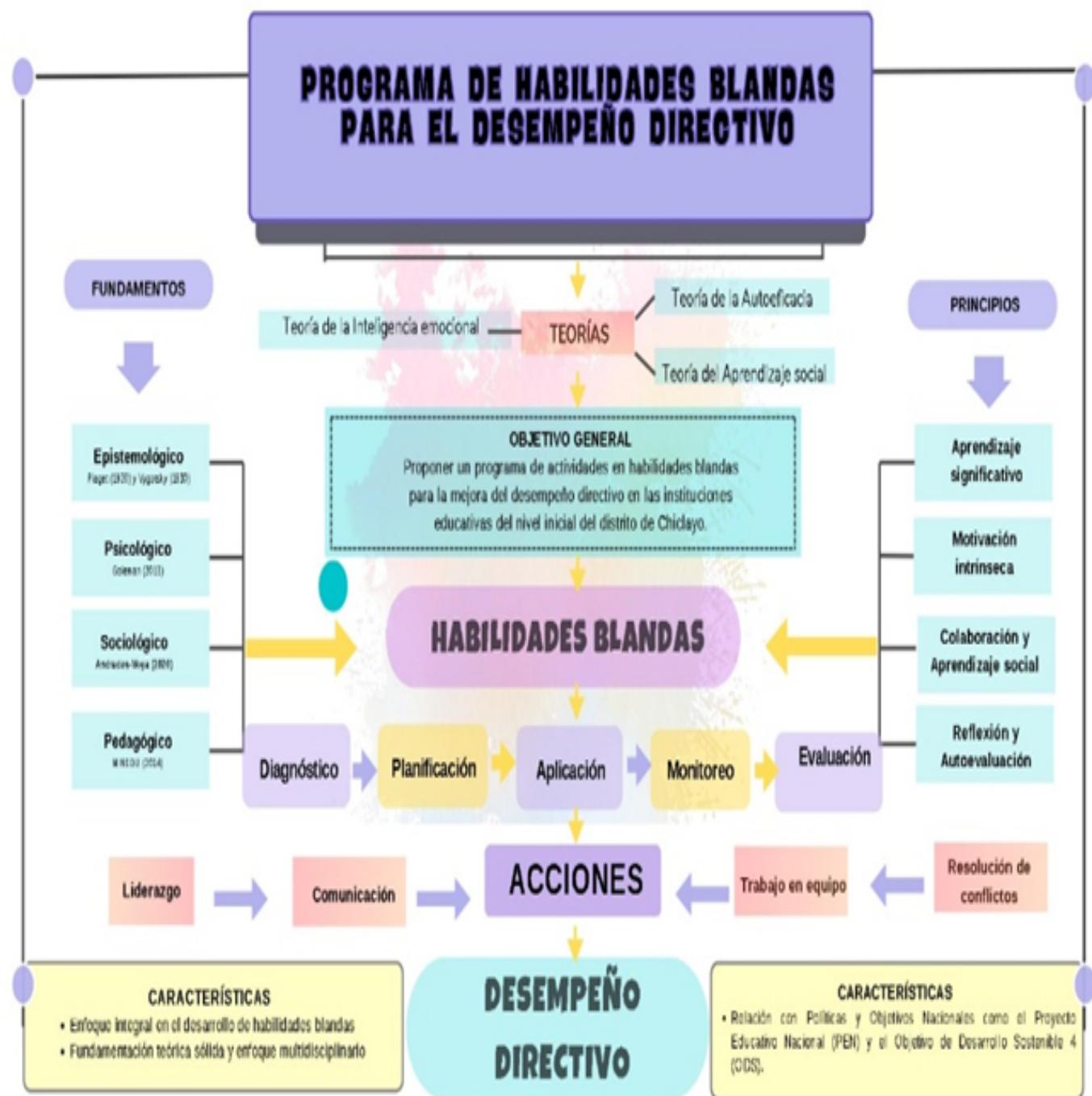
La propuesta del programa se sustenta en diversas teorías que abarcan diversas perspectivas. Adoptando un enfoque constructivista, inspirado en las ideas de Piaget y Vygotsky, se reconoce que el conocimiento se construye a través de la interacción y la experiencia, y el programa aspira a aplicar este enfoque para desarrollar las habilidades de los directivos mediante la interacción y la práctica experiencial. La inteligencia emocional, destacada por Goleman (2013), se presenta como un elemento central en el desarrollo de habilidades blandas, enfatizando la importancia de competencias como la autoconciencia y la empatía en el liderazgo, y su influencia en la toma de decisiones y la gestión de personal en contextos educativos. Además, se apoya en teorías como la autoeficacia y el aprendizaje social, centrándose en la relevancia de estas competencias emocionales en el liderazgo y el desempeño directivo. Desde una perspectiva sociológica respaldada por autores como Andrades-Moya (2020), se destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva en entornos educativos sólidos. El programa busca fortalecer estas habilidades para fomentar la colaboración y una comunicación efectiva en la institución, alineándose con los principios de una educación eficaz desde esta perspectiva.

Desde un punto de vista pedagógico, se parte de la premisa de que la educación no solo involucra a los estudiantes, sino a todos los actores dentro de una institución educativa, incluyendo a los directivos. Se reconoce el papel de los líderes directivos como educadores y no solo como administradores, buscando apoyar, motivar y desarrollar a los docentes, creando una cultura educativa positiva para el crecimiento de los estudiantes.

Los principios psicopedagógicos que respaldan el programa incluyen el aprendizaje significativo, la motivación intrínseca, la colaboración y aprendizaje social, y la reflexión con autoevaluación. Estos principios orientan el diseño del programa, buscando conectar las habilidades blandas con la experiencia previa, cultivar la motivación interna, fomentar la colaboración y aprendizaje entre los directivos, y promover la reflexión para identificar áreas de mejora.

Entre las características clave del programa se destaca su enfoque integral en el desarrollo de habilidades blandas, su sólida base teórica multidisciplinaria, y su alineación con políticas nacionales de educación, como el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y la Política de Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en la Educación (HSE). Esta alineación asegura que el programa no solo beneficie a nivel local, sino que también contribuya a los objetivos de políticas educativas nacionales. Figura 1

**Fig. 1:** Esquema de programa de habilidades blandas para el desempeño directivo



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 detalla los objetivos, actividades/ acciones planificadas para la mejora y resultados esperados dentro del programa de desarrollo de habilidades blandas para el equipo directivo y docente. Estos objetivos y actividades se han diseñado para abordar áreas que buscan fortalecer el desempeño y la interacción dentro del entorno educativo.

Tabla 4: Actividades propuestas en el programa

OBJETIVOS	ACTIVIDADES /ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS
Promover las capaci-taciones sobre gestión operativa y procesos pedagógicos	Planificar y ejecutar talleres didácticos enfocados en la gestión de conflictos	Adquisición de estrategias para la gestión de conflictos
	Desarrollar sesiones de coaching ejecutivo enfocado en habilidades blandas y directivas.	Aprender y emplear las habilidades blandas y directivas abordadas
	Planificar cursos o actualizaciones sobre los nuevos enfoques pedagógicos y el uso adecuado de las plataformas digitales educativas	Incremento en el manejo de procesos pedagógicos con herramientas educativas.
Fortalecer el trabajo en equipo o unificado de los docentes y directivos	Fomentar la comunicación eficaz mediante espacios de integración entre docentes y directos	Mayor comunicación entre pares y directivos, evitando conflictos y priorizando el trabajo en equipo
	Planificar sesiones psicológicas enfocadas en la gestión del tiempo y toma de decisiones en equipo	Utilización de herramientas para gestionar el tiempo y cumplir con las metas educativas.
	Elaborar y promover valores corporativos que permitan valorar el trabajo de cada miembro del equipo	Lograr la fidelización de los docentes y directivos con el centro educativo.
Fortalecer el trabajo en equipo o unificado de los docentes y directivos	Fomentar la comunicación eficaz mediante espacios de integración entre docentes y directos	Mayor comunicación entre pares y directivos, evitando conflictos y priorizando el trabajo en equipo
	Planificar sesiones psicológicas enfocadas en la gestión del tiempo y toma de decisiones en equipo	Utilización de herramientas para gestionar el tiempo y cumplir con las metas educativas.
	Elaborar y promover valores corporativos que permitan valorar el trabajo de cada miembro del equipo	Lograr la fidelización de los docentes y directivos con el centro educativo.
Potenciar las competen-cias de liderazgo de los directivos.	Desarrollo de talleres interactivos de solución de problemas, con situaciones y casos reales, para identificar problemas, analizar causas y desarrollar soluciones efectivas.	Capacidad más efectiva para abordar desafíos institucionales y liderar equipos de manera más eficiente.
	Organizar sesiones de formación centradas en el desarro-llo de la empatía, ejercicios de escucha activa, prácticas de retroalimentación y simulaciones de situaciones de interacción con el personal, padres y estudiantes.	Mayor capacidad para comprender y relacionarse con el personal, padres y estudiantes. Relaciones más positivas y efectivas en la comunidad educativa.
	Talleres enfocados en el fortalecimiento de la influencia. Ejercicios de liderazgo y análisis de casos relacionados con la gestión escolar.	Desarrollo de habilidades de liderazgo más sólidas, incluyendo una mayor capacidad para influir positivamente en su equipo. Esto contribuirá a un liderazgo más efectivo.
Proporcionar estrategias para un adecuado manejo y gestión de emociones y herramientas de afronta-miento contra el estrés	Brindar talleres psicoeducativos sobre las principales técnicas de relajación para un mejor afrontamiento de situaciones estresantes.	Una mayor capacidad para afrontar situaciones estresantes y reducir los niveles de estrés.
	Ofrecer charlas educativas sobre la autorregulación emocional, y la práctica de ejercicios de autorreflexión y técnicas de manejo de emociones.	Mejora en la autorregulación emocional, lo que les permitirá mantener la calma y tomar decisiones racionales incluso en situaciones estresantes.

Fuente: Elaboración propia

Estas actividades o acciones descritas en la Tabla 4 están diseñadas para abordar las necesidades identificadas en el entorno educativo de una manera integral. Al fortalecer las habilidades interpersonales, promover la colaboración y potenciar el liderazgo, se busca no solo crear un entorno educativo más enriquecedor, sino también mejorar el desempeño y la satisfacción tanto de los docentes como de los líderes, lo que tendrá un impacto positivo en la excelencia educativa y en la satisfacción general de toda la comunidad escolar.

Posteriormente, los resultados de esta evaluación fueron analizados mediante la Validación Universal de Aiken, asegurando así la validez del programa propuesto para mejorar el desempeño directivo. Los valores obtenidos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: Resultados de validez de la propuesta a través de la V de Aiken

CATEGORIA	PERTINENCIA		COHERENCIA	
CRITERIOS	Estructuración de representación gráfica	Contenido de la propuesta	Generalidades	Percepción integral de la propuesta
Resultado de los jueces	1,00	1,00	1,00	1,00
V de Aiken por categoría	1,00		1,00	
V de Aiken Total	1,00			

Fuente: Elaboración propia

El puntaje obtenido en la V de Aiken sugiere que los expertos consideran que el programa es altamente pertinente y coherente con los objetivos de mejora de habilidades blandas en el ámbito directivo. Este resultado respalda la calidad y efectividad del programa, proporcionando una base sólida para su exitosa implementación en el entorno educativo de Chiclayo.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones destacan la relevancia de un programa de habilidades blandas para directivos educativos en Chiclayo, surgiendo de la identificación de desafíos en relaciones interpersonales, gestión de conflictos y bienestar emocional. Este programa se erige como una herramienta valiosa al promover un entorno saludable en el contexto educativo, facilitando el crecimiento académico y el desarrollo de competencias socioemocionales para mejorar el desempeño directivo.

Los hallazgos revelan una distribución variada del desempeño directivo, evidenciando carencias significativas en la gestión de condiciones para el aprendizaje y la orientación de procesos pedagógicos. Esta situación resalta la falta de formación en habilidades blandas entre los directivos, subrayando la necesidad urgente de un programa de este tipo.

El respaldo teórico del programa en conceptos clave como la inteligencia emocional de Goleman, la autoeficacia y el aprendizaje social de Bandura ha sido fundamental en su diseño integral, ofreciendo un enfoque completo en el desarrollo de habilidades blandas.

La base teórica sólida del programa, su enfoque pedagógico integral, la alineación con políticas y objetivos nacionales, lo posicionan como una iniciativa relevante a nivel

local y nacional, destacando su potencial para abordar deficiencias en el desempeño directivo.

La validación exhaustiva del programa mediante la participación de expertos y el riguroso análisis mediante la V de Aiken refuerzan su solidez y relevancia, consolidando su idoneidad para mejorar el desempeño directivo en el contexto educativo de Chiclayo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdurahman, A. y Omar, K. (2021). School heads' educational leadership practice and teachers' performance: The case of Omar District, Division of Sulu, Philippines. Open Access Indonesia *Journal of Social Sciences*, 4(4), 432- 44. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v4i4.61>
- Alonzo, L., León, K., y Avendaño, C. (2023). Leadership in the educational process; Liderança no processo educacional. Horizontes *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 1-14. <http://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Andrades-Moya, J. (2020). School Coexistence in Latin America: A Literature Review. Revista *Electrónica Educare*, 24(2), 346-368. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.17>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., y Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (5), 505-519. <http://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Espina-Romero, L., Aguirre, S., Dworaczek, H., Guerrero-Alcedo, J., Ríos Parra, D. E., y Rave, J. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in Scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*, 9(4), e15468. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.1-14>

- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., y Silva, M. (2021). Evaluation of soft skills in higher education. (Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior). *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Goleman, D. (2013). *Emotional Intelligence*. México: Rating.
- Gutiérrez-Torres, A. y Buitrago-Velandia, S. (2019). Las habilidades socioemocionales en los docentes: herramientas de paz en la escuela. *Praxis & Saber*, 10(24), 167-192. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>
- Ministerio de Educación (2014). *Manual del buen desempeño del directivo*. Lima, Perú [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de educación (2018). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE Educación Básica: Informe Nacional*. Perú: Ministerio de Educación. <https://evaluaciondocente.pereduca.pe/eddir/resultadosregionalesyacionales/>
- Ministerio de Educación. (2021). Evaluación del Desempeño del Directivo de UGEL y DRE 2020. Informe Nacional. Perú: Ministerio de Educación. <https://evaluaciondocente.pereduca.pe/desempenougeldre2020/informeindividual-de-resultados/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Brechas de Habilidades y Dificultades de la Demanda Laboral. Técnico, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral, Lima. [https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenfop/brecha\\_DDL\\_2018.pdf](https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenfop/brecha_DDL_2018.pdf)
- Ragusa, A., Caggiano, V., Trigueros, R., González-Bernal, J., Gentil, A., Moreira, S., y Santamaría, M. (2022). High Education and University Teaching and Learning Processes: Soft Skills. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(17), 10699. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191710699>
- Raitskaya, L. y Tikhonova, E. (2019). Skills and Competencies in Higher Education and Beyond. *Journal of Language and Education*, 5(4), 4-8. <https://dx.doi.org/10.17323/jle.2019.10186>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. [https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es](https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es)
- Rodríguez, V. H. P., Morales, A. J. G., Navarro, L. R. R., Rosado, C. E. S., Espinoza, L. V., y Hernández, O. H. (2023). Pedagogical Leadership in the Educational Management of Peruvian Educational Institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01548. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1548>
- Rojas, S., Etchart-Puza, J., Cárdenas-Zedano, W., y Herencia-Escalante, V. (2023). Socioemotional Competencies in higher education. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 27(119), 72-80. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i119.708>
- Sánchez, P. (2021). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56463>
- Sauli, F., Wenger, M., y Fiori, M. (2021). Emotional competences in vocational education and training: state of the art and guidelines for interventions. *Empirical Res Voc Ed Train* 14(4). <https://doi.org/10.1186/s40461-022-00132-8>
- Sosa-Gutiérrez, F., Vilca-Apaza, H., y Arpasi-Turpo, A. (2023). Desempeño de directivos en redes educativas rurales en el nivel inicial. *Puriq*, 5(440). <https://doi.org/10.37073/puriq.5.440>