

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **HABILIDADES BLANDAS DE LOS DOCENTES Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ BERNARDO ALCEDO”, EL LIRIO, CHOTA, CAJAMARCA, 2022**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**ADELEIDA YRIGOÍN TARRILLO**

Asesor:

**M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**

Cajamarca, Perú

2023



**Universidad  
Nacional de  
Cajamarca**  
"Norte de la Universidad Peruana"



## **CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Adeleida Yrigoin Tarrillo  
DNI: 45706936  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera
3. Grado académico o título profesional  
☐ Bachiller      ☐ Título profesional      ☐ Segunda especialidad  
☒ Maestro      ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis      ☐ Trabajo de investigación      ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022
6. Fecha de evaluación: **12/09/2025**
7. Software antiplagio:      ☒ TURNITIN      ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **19%**
9. Código Documento: **3117:485180678**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ **APROBADO**      ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO  
Fecha Emisión: **01/12/2025**

Firma y/o Sello  
Emisor Constancia

  
M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera  
DNI: 27732528

\* En caso se realizó la evaluación hasta setien

COPYRIGHT © 2023 by  
**ADELEIDA YRIGOÍN TARRILLO**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERÚ



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**


Siendo las 15 horas, del día 06 de diciembre de dos mil veintitrés, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR** como *Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación y Jurado*, **Dr. CARLOS ENRIQUE MORENO HUAMÁN**, **Mg. SANTOS AUGUSTO CHÁVEZ CORREA**, y en calidad de Asesor el **M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **"HABILIDADES BLANDAS DE LOS DOCENTES Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JOSÉ BERNARDO ALCEDO", EL LIRIO, CHOTA, CAJAMARCA, 2022"**, presentado por la **Bachiller en Educación ADELEIDA YRIGOÍN TARRILLO**


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de QUINCE (15) BUENA la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación ADELEIDA YRIGOÍN TARRILLO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 17 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
Director de la Unidad  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Carlos Enrique Moreno Huamán**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Mg. Santos Augusto Chávez Correa**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A Jesucristo, queridos padres, hermanos, a mi esposo Crhistiam y a mi adorada hija Goretti que me han motivado a terminar esta tesis y seguir optando por la educación.

## **AGRADECIMIENTO**

Inicialmente, expreso mi gratitud hacia Dios, a los profesores de Postgrado de la UNC por haber transmitido información.

Agradezco especialmente a los instructores y directores del colegio "José Bernardo Alcedo" por haber proporcionado la oportunidad y facilidad para llevar a cabo esta investigación. Por último, deseo expresar mi gratitud a mis amigos y familiares por participar en esta experiencia memorable y gratificante.

A ellos les manifiesto mi profundo y sincero agradecimiento; Dios les bendiga.

## EPÍGRAFE

“Conócete a ti mismo”.

Sócrates

## ÍNDICE

**Págs.**

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
EPÍGRAFE.....	vii
ÍNDICE .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	16

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1. Planteamiento del problema .....	19
2. Formulación del problema .....	21
2.1 Problema principal .....	21
2.2 Problemas derivados.....	21
3. Justificación de la investigación.....	22
4. Delimitación de la investigación .....	22
4.1 Epistemológica.....	22
4.2 Espacial.....	23
4.3 Temporal.....	23
5. Objetivos de la investigación .....	23
5.1 Objetivo general.....	23
6.2 Objetivos específicos .....	24

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2. Antecedentes de la investigación.....	25
2.1 A nivel internacional .....	25
2.2 A nivel nacional .....	27
2.2 A nivel regional.....	29
3. Marco epistemológico de la investigación .....	30
3.1 Paradigma de la investigación .....	30
4. Marco teórico-científico de la investigación .....	30
4.1 Inteligencia Emocional.....	30



4.1.1 Teorías que sustentan la Inteligencia emocional.....	30
4.1.1.1 Teoría de Goleman .....	31
4.1.1.2 Teoría de Salovey y Mayer .....	32
4.1.1.3 Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner .....	33
4.1.1.4 Teoría no-cognitiva de la inteligencia de Bar-On.....	33
4.1.2 Dimensiones de las Habilidades Blandas .....	34
4.2.1 Liderazgo .....	34
4.2.2 Trabajo en equipo .....	35
4.2.3 Empatía .....	36
4.2.4 Gestión de conflictos .....	36
4.2.5 Adaptabilidad .....	37
4.2 Liderazgo directivo.....	36
4.2.1 Teorías que sustentan el Liderazgo directivo.....	36
4.2.1.1 Teoría de las características .....	38
4.2.1.2 Teoría del Comportamiento .....	38
4.2.1.3 Teoría de las contingencias.....	39
4.2.2 Dimensiones del Liderazgo Directivo.....	40
4.2.2.1 Capacidad de gestión.....	40
4.2.2.2 Capacidad organizativa .....	40
4.2.2.3 Capacidad comunicativa.....	41
4.2.3 Importancia de Liderazgo en la Educación Básica Regular.....	42
5. Definición de términos básicos.....	43

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3. Caracterización y contextualización de la investigación.....	45
3.1 Descripción del perfil de la Institución Educativa.....	45
3.2 Breve reseña histórica de la Institución Educativa.....	48
3.3 Características, demográficas y socioeconómicas .....	49
3.4 Características culturales y ambientales.....	50
4. Hipótesis general.....	50
4.1 Hipótesis específicas.....	50
5. Variables de investigación.....	51
6. Matriz de operacionalización de variables.....	52
7. Población.....	53

8. Muestra .....	53
9. Unidad de análisis .....	54
10. Métodos de investigación.....	54
11. Tipo de investigación.....	54
12. Diseño de investigación .....	55
13. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	56
14. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	57
15. Validez .....	57
16. Confiabilidad.....	58

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio .....	59
1.1 Variable 1: Habilidades Blandas de Docentes .....	59
1.2 Variable 2: Liderazgo Directivo .....	63
1.3 Resultados a nivel global .....	66
1.4 Resultados de la correlación entre Habilidades Blandas de Docentes y Liderazgo Directivo ...	68
1.4.1 Prueba de normalidad.....	68
1.4.2 Prueba de Hipótesis.....	69

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

1. Título.....	70
2. Fundamentación. ....	70
3. Objetivos .....	70
4.1 Objetivo General.....	71
4.2 Objetivos específicos. ....	72
4. Presentación .....	73
4.1 Conceptualización de la propuesta. ....	74
4.2 Justificación metodologica .....	74
5. Presupuesto.....	81
9. Evaluación.....	81
CONCLUSIONES .....	8182
RECOMENDACIONES .....	83
REFERENCIAS .....	84
APÉNDICES Y ANEXOS.....	91

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Docentes y Directivos de la I.E "José Bernardo Alcedo"- El Lirio.....	51
<b>Tabla 2.</b> Valoración escala Habilidades Blandas de Docentes.....	54
<b>Tabla 3.</b> Valoración escala del Liderazgo Directivo .....	54
<b>Tabla 4.</b> Confiabilidad del cuestionario Habilidades Blandas de Docentes .....	56
<b>Tabla 5.</b> Confiabilidad del cuestionario Liderazgo Directivo .....	57
<b>Tabla 6.</b> Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión Liderazgo .....	58
<b>Tabla 7.</b> Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión trabajo en equipo .....	59
<b>Tabla 8.</b> Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión empatía.....	60
<b>Tabla 9.</b> Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión capacidad Gestión de Conflictos .....	61
<b>Tabla 10.</b> Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión adaptabilidad.....	61
<b>Tabla 11.</b> Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión Capacidad Gestión.....	62
<b>Tabla 12.</b> Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión capacidad Organizativa.....	63
<b>Tabla 13.</b> Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión capacidad Comunicativa... ..	64
<b>Tabla 14.</b> Nivel Global de Habilidades Blandas de Docentes .....	65
<b>Tabla 15.</b> Nivel Global de Liderazgo Directivo .....	66
<b>Tabla 16.</b> Prueba de normalidad.....	67
<b>Tabla 17.</b> Correlación de Sperman: Habilidades Blandas de Docentes y Liderazgo Directivo .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

DRE	Dirección Regional de Educación
EBR	Educación Básica Regular
HBD	Habilidades Blandas de Docentes
I.E.	Institución Educativa
IE	Inteligencia Emocional
JBA	José Bernardo Alcedo
LD	Liderazgo Directivo
MINEDU	Ministerio de Educación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas de los docentes y el liderazgo del director en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo” del caserío El Lirio, - Chota, - Cajamarca, - durante el año 2022. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional y transversal. La muestra consistió en siete docentes y tres jefes de niveles de inicial, primaria y secundaria. Se utilizaron dos cuestionarios separados para recopilar datos, uno para cada variable, utilizando la técnica de encuesta. Los resultados muestran que el 80% de los docentes tienen un nivel satisfactorio de habilidades blandas, y el 90% cree que los directores hacen un buen trabajo como líderes. El 100% de los docentes mostraron habilidades para trabajar en equipo, el 80% habilidades para manejar conflictos, el 70% empatía, el 50% liderazgo y el 40% adaptabilidad. Seis de cada diez maestros dijeron que sus directores siempre demuestran habilidades organizativas y tienen buena comunicación. También, seis de cada diez maestros dijeron que sus directores a menudo demuestran habilidades de gestión. Estos resultados nos han permitido aceptar la hipótesis de que las habilidades blandas de los docentes tienen un efecto importante en el papel de liderazgo del director. En conclusión, la investigación pudo cumplir sus objetivos y sus objetivos evidencia empírica del fuerte vínculo entre las habilidades blandas de los docentes y la percepción de liderazgo efectivo por parte del director en el contexto educativo y proporcionar evidencia empírica del fuerte vínculo entre las habilidades blandas de los docentes y la percepción de liderazgo efectivo por parte del director en el contexto educativo.

**Palabras claves:** Habilidades blandas de docentes, Liderazgo Directivo.

## ABSTRACT

The study had the objective to determine the relationship between the soft skills of teachers and the leadership of the director in the Educational Institution “José Bernardo Alcedo” of the hamlet El Lirio, - Chota, - Cajamarca, - during 2022. A quantitative approach was used, with a non-experimental, correlational and cross-sectional design. The sample consisted of seven teachers and three heads of levels of initial, primary and secondary. Two separate questionnaires were used to collect data, one for each variable, using the survey technique. The results evidenced that 80% of teachers have a satisfactory level of soft skills, and 90% perceive the leadership exercise of directors as effective. With respect to the specific skills, 100% of teachers showed teamwork, 80% skills to manage conflicts, 70% empathy, 50% leadership and 40% adaptability. Regarding director leadership, 70% of teachers indicated that their directors always demonstrate organizational skills and have good communication, while 60% also recognized management skills frequently in directors. These findings have permitted us to accept the hypothesis that there is a significant influence of the soft skills of teachers over the leading role of the principal. In conclusion, the research managed to meet its objectives and it was possible to provide an empirical test of the close relationship between the soft skills of teachers and the perception of an effective principal leadership in the educational context.

**Key words:** Teachers’ Soft Skills, Director’s Leadership

## INTRODUCCIÓN

Este estudio se enfoca en las Competencias Blandas de los Docentes y su relación con el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", ubicada en El Lirio, Chota, Cajamarca, en 2022. Para fomentar tanto las Habilidades Blandas como el Liderazgo Directivo en las instituciones educativas, se requiere la implementación de estrategias de formación continua, mentoring, autoevaluación y reflexión crítica. Estas tácticas facilitan a los ejecutivos la identificación de sus competencias y áreas de mejora, además de la adquisición de nuevas herramientas y recursos para abordar los retos y oportunidades emergentes en su desempeño. Asimismo, es importante fomentar el trabajo colaborativo y el aprendizaje compartido entre los líderes directivos de diferentes colegios, creando redes de apoyo y buenas prácticas. La característica principal de las habilidades blandas permite que los docentes puedan comunicarse, interactúen con otros de una manera efectiva y clara.

Actualmente, el desarrollo de las habilidades blandas se hace necesario debido al aislamiento que se está sufriendo producto de las tecnologías, por ello urge plantear estrategias que ayuden a verificar si se están desarrollando habilidades blandas en los educadores y a partir de ello verificar si el liderazgo directivo se viene desenvolviendo de manera óptima en las instituciones educativas. Se evidencia la necesidad de fomentar el desarrollo de habilidades interpersonales, puesto que se ve mermada, no solamente por la tecnología, sino por la presencia de otros factores como la ausencia de habilidades duras, como el control de emociones, entre otras. Al presentar estas falencias en el desarrollo de habilidades blandas el problema se agrava, ya que los docentes, presentan limitaciones como la (ausencia de liderazgo, trabajo en equipo, empatía, gestión de conflictos, adaptabilidad) y los

directivos (capacidad de gestión, capacidad organizativa, capacidad comunicativa). En respuesta a la situación problemática previamente expuesta, se propone en el estudio una actividad estratégica que promete generar modificaciones significativas en los educadores. La elección de este tópico se basa en la necesidad de entender la importancia de las habilidades blandas y su conexión con el liderazgo directivo en los educadores de las instituciones educativas. En estas instituciones, las habilidades blandas son fundamentales para una gestión institucional eficiente y para afrontar con éxito los retos que se presentan en el contexto de la pandemia, que se distinguen por la adopción de un enfoque de educación a distancia o virtual en el contexto de la emergencia sanitaria que experimentó nuestra nación y el mundo.

Inicialmente, el Capítulo I proporciona una descripción detallada del problema de investigación, su formulación, justificación, delimitación y los objetivos.

El Capítulo II expone el marco teórico, los antecedentes de la investigación, el marco epistemológico, el marco teórico-científico que respalda la investigación, y la definición de términos fundamentales que se ocupan de las variables dependientes e independientes, teorías y dimensiones.

En el tercer capítulo, se especifica el esquema metodológico que implementará el método científico hipotético-deductivo; adicionalmente, se empleará el método analítico para el análisis estadístico con el objetivo de corroborar los datos y resultados de la investigación. Además, se ha postulado como hipótesis que existe una evaluación significativa entre las competencias blandas de los educadores y el liderazgo directivo en la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022. En el siguiente capítulo, se expondrán las variables, la matriz de operacionalización, la población, la muestra, la unidad de análisis, los métodos, el tipo y el diseño de investigación, así como las técnicas e



instrumentos de evaluación, procesamiento y confiabilidad de datos relacionados con el liderazgo. directo.

Además, en el Capítulo IV, se exponen los hallazgos y el debate conforme al objetivo general y específico; En última instancia, en el Capítulo V, se especifica la propuesta de mejora, las conclusiones, sugerencias y los anexos que incluyen la encuesta y el cuestionario sobre las habilidades blandas y el liderazgo directivo.

La investigación se enfrentó a ciertas limitaciones bibliográficas, al ser una investigación novedosa la bibliografía existente no es basta. Sin embargo, se han podido encontrar investigaciones relacionadas que manejaban nuestra variable de liderazgo directivo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Planteamiento del problema**

En la actualidad las instituciones educativas presentan muchos problemas a causa de la pandemia, uno de esos problemas es la falta de Habilidades Blandas de Docentes y Liderazgo Directivo en las instituciones, por ello para buscar una buena gestión educativa es importante que los docentes y directores manejen adecuadamente sus emociones y presenten un liderazgo óptimo. El nuevo enfoque relativo a la educación exige poner especial mirada al desarrollo de la gestión institucional, cuyos actores (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia), tienen que articular esfuerzos para orientar a la gestión educativa en la perspectiva del logro de los aprendizajes, tal como lo señala la política educativa actual.

Al respecto a nivel internacional la OCDE (2019) menciona que “los profesores que poseen una mayor capacidad de control y gestión de sus emociones se sentirán más satisfechos, tanto con su vida como con su trabajo” (p. 23). En consecuencia, los educadores actúan como intermediarios en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, y como tal, requieren en la actualidad un desarrollo constante de habilidades interpersonales para potenciar una comunicación pedagógica efectiva con sus directivos, alumnos, progenitores y demás actores de su entorno. En términos más precisos, resulta crucial instaurar una cultura de desarrollo de habilidades blandas en el cuerpo docente.

Así mismo a nivel Latinoamericano la CEPAL (2020) menciona que los nuevos desafíos que afronta el sistema educativo requieren estar preparados en habilidades blandas. En este sentido, se pretende fortalecer las habilidades blandas y el liderazgo

directivo de los docentes comprometidos con el desarrollo institucional.

Esto invita a realizar una reflexión profunda principalmente a los directivos y docentes sobre las competencias de su perfil profesional.

En el Perú, el MINEDU (2014) aprobó unos lineamientos denominado Marco del buen desempeño del directivo donde menciona que “el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 9). El ámbito de influencia de los directivos de las instituciones educativas es importante porque ayuda a mejorar los aprendizajes, mejora la práctica docente, la gestión de la institución y el funcionamiento de esta.

Por lo expuesto es importante mencionar que el personal directivo responsable de la gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, requiere también reflexionar sobre sus competencias relacionadas con el liderazgo directivo, a fin de superar sus debilidades y fortalecer sus potencialidades, su visión crítica de la realidad, demostrando capacidad de gestión en la resolución de conflictos, nuevas propuestas de mejoramiento e innovación, aspectos que hoy por hoy el distanciamiento socioeducativo ha generado un serio estancamiento que afecta a todos los componentes de la gestión educativa.

En la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", situada en el núcleo urbano de El Lirio, perteneciente a la provincia de Chota, la pandemia ha impactado todos los procesos de gestión, con un impacto particular en el personal directivo, los educadores, los estudiantes y los progenitores. Una de las restricciones observadas en el núcleo poblado "El Lirio" es la insuficiente competencia blanda de los educadores, lo cual se manifiesta en la insuficiente interacción con el liderazgo administrativo. Asimismo, se afirma que los docentes no cumplen

con sus deberes asignados en el nivel que se les propone y en el tiempo determinado porque carecen de habilidades blandas; limitando seriamente el liderazgo directivo. Debido a la pandemia, la cantidad de estudiantes ha experimentado una reducción considerable, y diversos docentes han sido reasignados, lo que ha impactado negativamente en el progreso institucional. En este contexto, resulta imperativo examinar el estado emocional de los educadores y la habilidad de administración de los directivos para sugerir estrategias de optimización en pro del progreso educativo.

La presente investigación se centra en el problema del ámbito socioemocional (habilidades blandas) de los educadores y el liderazgo directivo. La investigación sistemática, descriptiva y correlacional proporcionó datos esenciales para la formulación de una propuesta de desarrollo y potenciación de habilidades blandas de los educadores y el liderazgo directivo, vinculados con la administración educativa en el contexto de la mejora continua de la Educación.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1 Problema principal**

¿Qué relación existe entre las Habilidades Blandas de los Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?

### **2.2 Problemas derivados**

- ¿Cuál es el nivel de Habilidades Blandas de los Docentes de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?
- ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa José Bernardo

Alcedo, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?

- ¿Qué relación existe entre el nivel de Habilidades Blandas de los Docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa José Bernardo Alcedo, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?
- ¿Cómo elaborar una propuesta de mejora para fortalecer las Habilidades Blandas de los Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?

### **3. Justificación de la investigación**

Además, la intervención en la resolución de la problemática planteada aspiraría a rectificar potenciales deficiencias a través de cuestionarios y encuestas de estudio, que hasta la fecha han descubierto el fomento de las habilidades blandas de los educadores y el liderazgo empresarial. En consecuencia, sostenemos que la puesta en marcha de una propuesta de esta índole contribuiría a la comprensión y al desarrollo subsecuente de estrategias pedagógicas, dado que, si se evidencia su eficacia en esta población, podría ser replicada en contextos similares.

Además, la experiencia acumulada con este estudio y sus instrumentos puede constituir el fundamento para la elaboración de nuevas investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas vinculadas al tema.

#### **4. Delimitación de la investigación**

##### **4.1 Epistemológica**

El enfoque interdisciplinario de la investigación se orienta hacia la comprensión del extenso dominio de la psicología del aprendizaje en su dimensión motivacional, con el objetivo de fomentar el desarrollo de las competencias blandas de los educadores y el liderazgo directivo.

##### **4.2 Espacial**

Este estudio se llevó a cabo en la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", ubicada en el Centro Poblado El Lirio, ubicado en el Distrito de Paccha, Provincia de Chota, Región Cajamarca.

##### **4.3 Temporal**

El presente estudio se divide en dos periodos: Durante el año 2021, se ajustaron los instrumentos de medición conforme a las dimensiones e indicadores preestablecidos , se implementaron en docentes y directivos, se desarrolló la base de datos, se procesó en el sistema de procesamiento de datos (SPPS), y finalmente se realizó el análisis estadístico e interpretación de la información. En el transcurso del año 2022, se llevó a cabo el debate de las tablas y la actualización del marco teórico. Esta investigación se dirige a la línea de investigación de Gestión y Desarrollo Institucional, específicamente al eje temático Estrategias de acompañamiento para el fortalecimiento en la práctica pedagógica de los educadores.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre las Habilidades blandas de los Docentes y el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de Habilidades Blandas de los Docentes de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022
- Identificar el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.
- Medir estadísticamente la relación que existe entre el nivel de Habilidades Blandas de los docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.
- Formular una propuesta de mejora para fortalecer las Habilidades Blandas de los docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la investigación**

##### **1.1 A nivel internacional**

**Casquete y Goya (2019)**, en su tesis de posgrado titulada "El papel del liderazgo directivo en el clima organizacional: El objetivo primordial de la guía "Una administración educativa centrada en roles y funciones", presentada en la Universidad de Guayaquil, fue examinar la importancia del liderazgo directivo en las organizaciones institucionales, teniendo en cuenta las perspectivas de los diversos actores que constituyen una institución educativa. Con el objetivo de alcanzar este objetivo, se efectuó una revisión bibliográfica con la finalidad de optimizar el ambiente laboral de la institución. La metodología que usaron para su estudio fue cualitativa y exploratoria, y usaron cuestionarios para recopilar datos. La población de estudio estuvo formada por 236 personas. En conclusión, es importante que los líderes escolares y los maestros se comuniquen bien con todos los que trabajan en la Es importante que los líderes escolares y los maestros se comuniquen bien con todos los que trabajan en la escuela.

Según las conclusiones de Las conclusiones de los autores , es importante paraqué los líderes comuniquen eficazmente con todos los empleados, ya que esto mejorará su desempeño y les ayudará a cumplir con sus deberes para la organización .comunicarse eficazmente con todos los empleados, ya que esto mejorará su desempeño y les ayudará a cumplir con sus deberes para la organización.

**Sánchez y Núñez (2017)** en su tesis de maestría denominada "Análisis de la percepción y relevancia de las competencias blandas por parte de docentes y estudiantes de la carrera de Informática Empresarial del Colegio Técnico Profesional de Cartagena", presentada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, se abocaron a la tarea de examinar la percepción y la importancia de



las competencias blandas por parte de los profesores y estudiantes de la carrera de la Informática Empresarial. El objetivo fue aportar con la elaboración de una propuesta que fortalezca dichas competencias a través de la evaluación de proyectos. La investigación se ajustó en la metodología cualitativa y descriptiva, haciendo uso de cuestionarios, entrevistas y grupos focales como instrumentos para recaudar información. Como población se contó con graduados, docentes, personal administrativo y estudiantes de décimo año de la carrera de Informática Empresarial. Se concluye poniendo de manifiesto el valor que tiene para los estudiantes de educación tecnológica la construcción de las competencias blandas, ya que estos son ingredientes ineludibles para seguir creciendo, hacerse útil y fatigarse en su recorrido.

De acuerdo con lo mencionado por los autores, lo que resuena es que las competencias blandas son igual de necesarias en la carrera de Informática Empresarial, se recomienda empaparse en la enseñanza que busque formar estos perfiles profesionales, muchachos (as) que tengan más personalidad, que sean sujetos más versátiles cuando encaren al primer empleo.

La tesis de maestría de **Chisaguano (2017)** titulada "Directivo y el Desempeño Docente en el circuito Chatilín", presentada en la Universidad de Cotopaxi en Latacunga, Ecuador, tuvo como objetivo principal diseñar una guía que impulse la directividad en los directivos de los circuitos de la Universidad de Cotopaxi en Latacunga. Como herramienta, para recoger información para este fin se aplicó la encuesta. Los resultados aportaban evidencias sobre un impacto positivo en el trabajo en equipo, aspecto esencial para diseñar nuevas directivas de liderazgo directivo de apoyo a la comunidad educativa acorde a lo que había establecido el Ministerio de Educación. Llegando a la conclusión que a medida que se incorporen con más frecuencia estas nuevas directivas de liderazgo, los beneficios serán los del Ministerio de Educación.

## **1.2 A nivel nacional**

Por ejemplo, el proyecto de tesis de Rafael en su camino para obtener el grado de maestro

en Ciencias de la Educación fue una investigación sobre Habilidades Blandas y Liderazgo Directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa y se presentó a la Universidad Nacional de Huancavelica. Esta primera investigación tenía por objeto descubrir si existe una evaluación entre las competencias Blandas y el Liderazgo Directivo en las instituciones educativas de la Universidad General de Pangoa. Como resultado, se encontró una calificación moderada positiva entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, como se muestra en el coeficiente de calificación de Spearman ( $r = 0,621$ ). La metodología utilizada en el estudio fue cuantitativa y correlacional, usando un cuestionario de la escala Likert como herramienta de recolección de datos. El grupo demográfico investigado estaba compuesto por 60 directores, de los cuales se seleccionó una muestra de 50 directores. En última instancia, se prevé que se evidencie una correlación positiva moderada entre las habilidades sociales y el liderazgo directivo, como lo indica el coeficiente de correlación jerárquica de Spearman ( $r = 0,621$ ).

De acuerdo con los resultados sintetizados por el autor, la investigación empírica ha sugerido una correlación sustantiva entre el liderazgo directo eficaz y la competencia social. A la luz de este descubrimiento, se puede hacer hincapié en la importancia de desarrollar competencia social en los líderes educativos, ya que esta podría afectar significativamente su habilidad para liderar y administrar competente.

**Barron (2018)** llevó a cabo una tesis doctoral denominada "Habilidades Blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa Ricardo Palma de Acopampa, Carhuaz - 2017", que fue presentada en la Universidad César Vallejo en Lima, Perú. El primordial de este estudio fue establecer el efecto de las competencias interpersonales en la optimización de las interacciones entre los educadores. Se empleó una metodología cuantitativa y se adoptó un diseño cuasi-experimental. La población objetivo consistió en 60 educadores pertenecientes a la entidad educativa "Ricardo Palma" ubicada en

Acopampa. La herramienta empleada consistió en un cuestionario de la escala Likert, que comprendió treinta ítems. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se deduce que las competencias no técnicas ejercen un impacto considerable en la optimización de la interacción en el aula por parte de los educadores.

A partir de las conclusiones formuladas por el autor, se deduce que un incremento en el desarrollo de habilidades interpersonales mejora de manera significativa la interacción con los educadores en el entorno académico.

**Ferrel (2021)** realizó un estudio titulado "Las Habilidades Blandas y el Liderazgo Directivo en las escuelas secundarias de la UGEL - Huancarama, 2020". La presentación de este estudio tuvo lugar en la Universidad César Vallejo, ubicada en Lima, Perú. El primordial fue establecer el impacto de las Habilidades Blandas en el Liderazgo Directivo en las instituciones educativas de la Universidad General de Huancarama. El estudio adoptó una metodología cuantitativa y correlacional, constituyendo una investigación no experimental. Se empleó un cuestionario para la recolección de datos que evaluaba tanto las competencias no técnicas como el liderazgo directivo. El grupo de interés comprendió 92 educadores provenientes de tres instituciones educativas de nivel secundario. Se empleó un cuestionario para la recolección de datos que evaluaba tanto las competencias no técnicas como el liderazgo directivo. En consecuencia, se llegó a la conclusión de una evaluación positiva entre las Habilidades Básicas y el Liderazgo Directivo en las instituciones educativas de la UGEL 3 Huancarama.

Conforme a las conclusiones formuladas por el autor, se deduce que las habilidades blandas están intrínsecamente vinculadas al liderazgo directivo y viceversa.

### 1.3 A nivel regional

**García (2021)** realizó una disertación con el objetivo de alcanzar el grado académico de Maestro en Ciencias. La tesis titulada "Estrategias de Habilidades Blandas para fortalecer el desempeño docente en la red educativa del distrito de Namballe, provincia de San Ignacio, 2019" fue presentada. La presentación de esta disertación tuvo lugar en la Universidad Nacional de Cajamarca. La metodología de investigación fue adoptada, adoptando un diseño preexperimental y empleando el método hipotético-deductivo. La recolección de datos se realizó mediante el uso de una ficha de observación y un cuestionario. La población de estudio consistió en 24 educadores pertenecientes a las instituciones integrantes de la Red. Como resultado de este estudio, se asume que las estrategias de Habilidades Blandas ejercen un impacto positivo en la optimización del rendimiento docente. En realidad, el 95.83% de los educadores logró una mejora significativa en su rendimiento docente.

Las conclusiones formuladas por el autor sugieren que las habilidades blandas ejercen una influencia positiva en las actividades que llevan a cabo.

**Chávez (2017)** ejecutó una disertación con la finalidad de alcanzar el título académico de Maestro en Ciencia. La tesis titulada "Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII a nivel secundario" fue presentada. La presente disertación fue expuesta ante la Universidad Nacional de Cajamarca. La conclusión derivada de la investigación indica una evaluación significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ) entre el liderazgo directivo y el rendimiento docente.

Las conclusiones formuladas por la autora sugieren que existe una relación significativa entre ambas variables.

## **2. Marco epistemológico de la investigación**

### **2.1 Paradigma de la investigación**

La investigación en estudio se basa y se estructura según los principios del paradigma positivista, y el enfoque cuantitativo se utiliza para estudiar la realidad abordada. Así, se aplicará el método hipotético-deductivo, diseño correlacional, y el procesamiento de los datos estadísticos, para obtener conclusiones lógicas y objetivas.

Según Salgado (2018), el paradigma positivista ha tenido la mayor influencia en el ámbito educativo. Esta afirmación se basa en cinco postulados. En primer lugar, se sostiene que la teoría debe ser universal. Además, se argumenta que los enunciados científicos deben ser independientes de los objetivos y valores individuales. Además, se sugiere que el mundo social se presenta como un sistema de variables, y que para que el conocimiento formalizado sea efectivo, es necesario tener una definición operativa clara de esas variables, así como medidas confiables que permitan verificar y comparar los datos. Por último, se sostiene que cuantificar las variables ayuda a los investigadores a eliminar o reducir ambigüedades y contradicciones.

## **3. Marco teórico - científico de la investigación**

### **3.1 Inteligencia Emocional en la Educación Básica Regular**

Según lo mencionado por Goleman (1996), todas las personas tienen un patrón de comportamiento que se manifiesta en las interacciones sociales. El control y la habilidad para manejar estas interacciones son componentes importantes de las competencias sociales, que son necesarias para establecer relaciones interpersonales satisfactorias. La capacidad de controlar y manejar las emociones es un indicador de inteligencia emocional. Contextualizando lo que Goleman menciona esto significa que en la Institución Educativa donde más tiempo pasan los Docentes, Directivos y estudiantes es necesario aprender y enseñar

a interactuar con otras personas, enfrentar conflictos y problemas tanto internos como externos (colegas, compañeros, padres de familia y comunidad en general).

A continuación, plantearemos algunas teorías de varios autores que ayuden a comprender mejor el concepto de inteligencia emocional.

### **3.1.1 Teorías científicas que sustentan la inteligencia emocional**

#### **3.1.1.1 Teoría de Goleman en la Educación Básica Regular**

En la segunda sección de su libro "Inteligencia Emocional", Goleman (1996) ve las habilidades blandas como una mezcla rara de talentos sociales, de hablar, rasgos raros de ser, formas de pensar, mente social y sentir, que ayudan a la gente a encajar en su mundo. Estas habilidades blandas tienen cosas como sentir lo que otros sienten, ser creativo y guiar, que una persona crea para ser mejor en su vida y en su trabajo. Según esto, son las habilidades blandas que cada persona tiene y hace crecer al estar con otros, en sociedad y sintiendo cosas, lo que le ayuda a moverse bien en donde está.

Esta teoría es de gran ayuda para docentes y directivos, ya que les permite pulir habilidades cruciales para crear un ambiente de clase positivo, despertar la curiosidad de los estudiantes, resolver conflictos, prevenir el agotamiento y el estrés, y mejorar su propio bienestar y el de sus alumnos. Asimismo, es esencial que tanto maestros como gestores estén preparados para asumir roles de guía, trabajar juntos como si fueran una gran familia, demostrar cercanía, manejar los problemas que aparezcan en el colegio, y echar una mano a alumnos, profesores y padres para que se aclimaten al contexto único de dicha escuela. Por si fuera poco, como comunidad Bernardina, es vital que los educadores y directivos de las etapas infantil, primaria y secundaria sobresalgan en la gestión de las tareas en un espacio de tiempo determinado, mostrando destreza para ordenar prioridades en las labores y llevarlas a término a tiempo, lo cual promueve el uso óptimo de los medios y la asignación

eficiente de responsabilidades. Finalmente, los educadores y directivos deben potenciar la aptitud comunicativa en cada determinación y resolución que se haga en pro del colegio, las etapas educativas, los estudiantes, los padres y el buen hacer profesional, siendo compañeros de trabajo efectivos y provechosos en la formación integral.

### **3.1.1.2 Teoría de Salovey y Mayer**

Salovey y Mayer (1990) fueron pioneros en la definición de inteligencia emocional y llegaron a describir atributos como la empatía, el manejo de carácter, la independencia, la capacidad de adaptación, resolución de problemas, la articulación, la persistencia en la obtención de metas y el respeto hacia las otras personas. Esta definición de estos dos autores lo que hace es abarcar características de la personalidad y habilidades del ser humano.

### **3.1.1.3 Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner**

La definición que desarrolla Gardner (1995) abarca competencias cognitivas que están orientadas a la resolución de problemas que se presenten y en la generación de productos de relevancia en un contexto cultural. Además, dicha definición llega a postular que existen inteligencias múltiples, en las cuales cada capacidad intelectual viene a ser autónoma en comparación a otras capacidades intelectuales. Un aspecto que Gardner llega a innovar en su definición es que logra incorporar el término de inteligencias interpersonales, que hace referencia a la capacidad de discernir las variaciones en el estado anímico, el temperamento, las motivaciones e intenciones de los individuos.

Esta teoría puede ser aplicada por los docentes para elaborar ciertas actividades que ayuden en la pedagogía aplicada en el salón de clase, además de incentivar que se desarrolle las inteligencias múltiples en el contexto escolar.

#### **3.1.1.4 Teoría no-cognitiva de la inteligencia de Bar-On**

Bar-On (1997) menciona que la inteligencia emocional viene a ser "un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de una persona para enfrentar con éxito las demandas y presiones del entorno" (p. 363). Esta definición planteada abarca competencias como las personales, interpersonales y emocionales que influyen considerablemente en las competencias que un ser humano posee y ayudan a enfrentar los problemas que el contexto nos presenta. Estas habilidades blandas constituyen, según el autor un elemento clave en el éxito de una persona, dado que ejerce una influencia directa sobre el bienestar emocional integral de un individuo.

Esta teoría propuesta por Bar-On puede aplicarse al contexto educativo, puesto que los docentes al obtener un elevado nivel de inteligencia emocional llegan a optimizar su bienestar personal como profesional, así como su desempeño en el entorno académico y lograr una mejor interacción con sus estudiantes.

### **3.1.2 Dimensiones de las Habilidades Blandas**

#### **3.1.2.1 Liderazgo**

Según Bass (1981), el liderazgo es definido como una forma de arte pues demanda de toda una técnica para ser ejecutado. En esa misma línea el filósofo Platón también ha definido el término como una capacidad de dirigir grupos. Por otra parte, Evans y Rusell (1989) manifiestan que el liderazgo posee "múltiples dimensiones, ya que se encuentra universalmente en todas las culturas, sin importar si se trata de habitantes de aldeas



indígenas aisladas, nómadas de las estepas de Eurasia o comunidades pescadoras de la Polinesia" (p. 79).

El liderazgo en esa misma línea podría ser interpretado como la capacidad de ejercer influencia sobre el comportamiento de otras personas por ello Aguirre et al. (2017) menciona que el liderazgo busca influir positivamente en el individuo para modificar conductas y comportamientos. En esa misma línea Payeras (2004) expone que el "liderazgo se define como una serie de comportamientos que el líder como instrumento para moldear las acciones de los individuos y los equipos" (p. 13). Estas definiciones reafirman la teoría de que el liderazgo es la capacidad de influir en los equipos de trabajo en el ámbito laboral y llevarlos en consecuencia a alcanzar los objetivos.

En consecuencia, el liderazgo es entendido como el proceso de mantener la visión y los valores claros para comprender los aspectos importantes de la vida (Cover, 2003). Esto implica la capacidad de establecer metas y objetivos definidos para avanzar en su cumplimiento.

### **3.1.2.2 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo está orientado a trabajar coordinadamente para lograr los objetivos y esto se alcanza cuando los colaboradores están bajo el mando de un liderazgo óptimo, al respecto Drucker (2001) sostiene que "el trabajo en equipo no es bueno ni deseable, es un hecho". "Cuando los individuos colaboran o juegan en conjunto, lo hacen en equipos" (p. 56). De manera similar, Aguilar y Vargas (2010) definen el trabajo en equipo como un "conjunto de personas que se reúnen con cierta frecuencia para alcanzar objetivos comunes, que interactúan de manera constante y que han aceptado un conjunto de normas, principios y roles de comportamiento social" (p. 23).

En resumen, el trabajo en equipo implica la habilidad de guiar a las personas en una dirección específica para alcanzar objetivos conjuntos.

### **3.1.2.3 Empatía**

De acuerdo con Rovira (1998), la empatía puede ser conceptualizada como la capacidad de percibir las emociones del otro mediante indicadores no verbales, tales como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, entre otros. En paralelo, Vallés y Vallés (1998) sostienen que la comprensión de las emociones ajenas requiere una habilidad empática que facilite el reconocimiento y la comprensión de las emociones, buscando adoptar la perspectiva del otro. Esta competencia exige diversas habilidades adicionales, tales como una escucha activa efectiva, la habilidad para identificar los estados emocionales de los demás, la habilidad para concebir las emociones de la otra persona, la capacidad para compartir emociones y la capacidad para interpretar las expresiones no verbales.

En síntesis, un educador empático posee la capacidad de discernir las virtudes y limitaciones de su equipo, proporcionar retroalimentación constructiva, respaldar el progreso profesional y personal de sus colegas y gestionar conflictos de forma asertiva.

### **3.1.2.4 Gestión de conflictos**

La gestión de conflictos se refiere al conjunto de habilidades y estrategias que los educadores utilizan para resolver de manera pacífica y constructiva las diferencias y desacuerdos entre las partes involucradas. Implica reconocer el problema, comunicarse de manera asertiva y respetuosa, practicar una escucha activa, negociar soluciones y buscar beneficios mutuos. Según Castro y Muñoz (2023), la gestión de conflictos es de gran importancia para mantener relaciones personales y profesionales saludables, así como para prevenir o reducir el estrés, la violencia y el sufrimiento. Además, la gestión

de conflictos contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional, la creatividad y la cooperación.

### **3.1.2.5 Adaptabilidad**

La capacidad de adaptación puede ser comprendida como la habilidad del docente para ajustarse a los cambios que surgen en el desarrollo de sus actividades académicas, especialmente en un contexto donde los cambios generados por la pandemia son frecuentes. El director de la institución debe aprovechar estos cambios y gestionarlos de manera adecuada para evitar que la institución se vea afectada. Según Pampliega (2017), "el líder debe ser capaz de negociar y adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir durante el proceso, al mismo tiempo que mantiene su visión de los resultados" (p.74).

## **3.2 Liderazgo Directivo**

La función de los directivos es fundamental para una administración óptima de una entidad. Los administradores asumen la dirección de todas las actividades que se desarrollan en la entidad educativa. Un director líder tiene la obligación de evaluar los logros académicos de los alumnos, las condiciones educativas, los procesos institucionales y elegir estrategias para la mejora y retención de los estudiantes (Rodríguez et al., 2020). Este tipo de liderazgo proporciona oportunidades a la entidad y fomenta la creación de ambientes laborales apropiados.

El liderazgo directivo también puede ser conceptualizado como un estilo de administración que ejerce una influencia directa sobre el proceso de aprendizaje. Cuando se implementa una gestión directiva eficaz, los educadores pueden mejorar su función como intermediarios en el proceso de aprendizaje, dado que obtienen una motivación óptima por parte del director (Maureira et al., 2021). En consecuencia, resulta crucial que el liderazgo

directivo desempeñe de manera consistente la función de lograr objetivos y optimizar los procesos de aprendizaje.

### **3.2.1 Teoría científicas que sustentan el Liderazgo Directivo**

#### **3.2.1.1 Teoría de las características**

Según Piquer (2018), esta teoría se centra en los rasgos personales del líder. Está orientada a identificar motivaciones y habilidades más específicas, como la autoconfianza, la energía, las ideas, la madurez emocional, la resistencia al estrés y el control interno. Estos líderes parecen ser pragmáticos y orientados hacia resultados. Su motivación también es uno de los componentes de su eficacia. En grandes organizaciones, los líderes efectivos tienen una profunda necesidad de adquirir y expresar poder y logros, al mismo tiempo que muestran una baja necesidad de pertenencia.

La teoría de los rasgos es una corriente psicológica que se enfoca en estudiar los rasgos de personalidad que definen a las personas y cómo influyen en su comportamiento. Esta teoría puede ayudar a los educadores a comprender mejor a sus estudiantes y adaptar sus métodos de enseñanza a sus necesidades, intereses y preferencias.

#### **3.2.1.2 Teoría del Comportamiento**

Esta teoría destaca que las cualidades personales, comportamientos o estilos se utilizan para clasificar a los líderes. Las teorías del comportamiento se centran en las acciones que los líderes realizan para llevar a cabo su trabajo de dirigir. Según Tannenbaum y Schmidt (1973), el liderazgo se aprende a través de un conjunto de conductas. De acuerdo con esta teoría, el aprendizaje motor se basa en la retroalimentación intrínseca y extrínseca, que proporcionan información sobre el resultado y la calidad de la ejecución. La retroalimentación intrínseca proviene de los sentidos del propio individuo, como la vista, el

oído o el tacto. La retroalimentación extrínseca, por otro lado, proviene de fuentes externas, como un entrenador, un compañero o un dispositivo. La retroalimentación intrínseca y extrínseca ayudan al individuo a corregir los errores y mejorar su rendimiento.

En el ámbito educativo, la teoría del comportamiento beneficia a los docentes al establecer objetivos claros y medibles para el proceso de enseñanza-aprendizaje, diseñar actividades que motiven y estimulen a los alumnos, evaluar los resultados de manera objetiva y proporcionar una retroalimentación adecuada para reforzar o corregir las conductas.

### **3.2.1.3 Teoría de las contingencias**

En las teorías de contingencia, la mayoría de los líderes contemporáneos ponen en tela de juicio la premisa de que un estilo de liderazgo específico sea eficaz en todas las circunstancias. El liderazgo eficaz está condicionado por el contexto y la conducta del líder. La teoría situacional, formulada por Hersey y Blanchard (2012), toma en cuenta indicadores de competencia (rendimiento previo, experiencia profesional, competencias analíticas, cumplimiento de plazos, entre otros) e indicadores de respuesta para postular que los estilos de liderazgo evolucionan en paralelo con la madurez de los subordinados. Cada trabajador emplea este conocimiento para establecer un enfoque personalizado para orientar a cada individuo.

Esta teoría posibilita que los educadores se ajusten a las exigencias y particularidades de sus alumnos, considerando sus diferencias individuales, culturales, sociales y cognitivas. También les ayuda a seleccionar los métodos y estrategias más apropiados para cada situación de enseñanza-aprendizaje, considerando los objetivos, los contenidos, los recursos y el contexto. Motiva a los docentes a buscar constantemente la mejora de su práctica educativa a través de la reflexión, la evaluación y el aprendizaje continuo.

### **3.2.2 Dimensiones del Liderazgo Directivo**

#### **3.2.2.1 Capacidad de gestión**

El Ministerio de Educación (2016) destaca que la administración educativa constituye una estructura sistémica que engloba las acciones de los integrantes de la comunidad educativa, tales como el director y los educadores, así como las interacciones que establecieron entre ellos, los temas que tratan y la metodología que emplean (p. 23). Esta capacidad de administración educativa alude a la competencia de los líderes pedagógicos para planificar, organizar, dirigir y supervisar los recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos de una entidad educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas preestablecidos. La competencia en la administración educativa es fundamental para optimizar la calidad y la equidad en el ámbito educativo, además de promover la innovación y la adaptabilidad al cambio.

#### **3.2.2.2 Capacidad organizativa**

La capacidad organizativa implica la habilidad de establecer prioridades en las tareas y completarlas dentro del plazo establecido. También permite optimizar los recursos, delegar funciones de manera eficiente y fortalecer el liderazgo. De acuerdo con Rodríguez y colaboradores (2020), esta habilidad es esencial en el contexto educativo, dado que promueve la planificación, coordinación y ejecución eficaz de las actividades de enseñanza y aprendizaje. Significa poseer una perspectiva precisa de los objetivos, recursos, tiempos y estrategias requeridas, junto con la habilidad para adaptarse a las modificaciones y abordar los problemas que puedan presentarse.

Para desarrollar la capacidad organizativa en educación, se pueden considerar algunos aspectos, como establecer metas claras y realistas, diseñar planes de acción detallados, asignar recursos materiales, humanos y financieros, promover el trabajo en equipo con otros docentes, implementar actividades de manera flexible y creativa, monitorear el proceso y los resultados, y reflexionar sobre la propia práctica identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En resumen, la capacidad organizativa de directores y docentes en las escuelas se puede desarrollar a través de la formación continua, el trabajo colaborativo, el intercambio de buenas prácticas y la participación en redes profesionales. Esta habilidad contribuye a la optimización de la calidad educativa, el entorno escolar, la satisfacción laboral y el desempeño académico de los estudiantes.

### **3.2.2.3 Capacidad comunicativa**

Según Vallés y Vallés (1998), la habilidad de comunicación efectiva permite expresar las emociones de manera precisa. Esta habilidad es parte de la competencia social del director, que incluye subhabilidades como comportamiento verbal y no verbal. En el ámbito emocional, la capacidad comunicativa se muestra cuando el director se expresa de manera clara y apropiada verbalmente. La capacidad comunicativa en los docentes es una habilidad esencial para transmitir conocimientos, motivar a los estudiantes, crear un ambiente de confianza y respeto, y facilitar el aprendizaje. Un docente con una buena capacidad comunicativa sabe adaptar su lenguaje al nivel y las características de su audiencia, utiliza diversos recursos verbales y no verbales para captar la atención.

### **3.2.3 Importancia de Liderazgo en la Educación Básica Regular (EBR)**

La cualidad más destacada en las instituciones educativas de EBR efectivas es un liderazgo abierto y claro. Los valores que el director demuestre como líder son fundamentales para que la institución alcance todos los objetivos establecidos y para guiar a los docentes en el trabajo colaborativo.

Las actividades que realiza el director en los niveles de inicial, primaria y secundaria se centran en la organización, información, control, coordinación y gestión. Estas actividades requieren que el director tome decisiones constantemente. Para ello, es importante que el director tenga un claro conocimiento del entorno y del lugar de trabajo, para poder resolver y mediar en los conflictos que puedan surgir.

En este sentido, Evans y Russell (1989) mencionan que, si no se cuenta con un liderazgo adecuado por parte de los directores, es difícil esperar que los docentes tengan conocimiento y compromiso con el proyecto pedagógico de la institución.

En ese mismo sentido la UNESCO (1996) en un informe sobre la educación para el siglo XXI menciona que:

La investigación y la observación empírica indican que el director del centro educativo es uno de los factores primordiales, si no el principal. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración. (pp.173-174).



#### 4. Definición de términos básicos

- **Habilidades blandas.** Se alude a un subcampo de la inteligencia emocional que engloba la habilidad para gestionar de manera efectiva las emociones y sentimientos (Salovey y Mayer, 1990).
- **Liderazgo directivo.** Es el proceso mediante el cual se mantiene una visión clara y valores definidos para comprender los aspectos relevantes de la vida. El liderazgo implica establecer metas y objetivos bien definidos para seguir el proceso de alcanzarlos (Covey, 2003).
- **Trabajo en equipo.** Se refiere al esfuerzo colectivo de un conjunto de individuos que colaboran en la consecución de objetivos compartidos (Ayoví-Caicedo, 2019).
- **Empatía.** Denota la disposición de un individuo para identificar las emociones ajenas, es decir, la habilidad para entender las emociones de los demás y entender sus mensajes no verbales (Goleman, 1996).
- **Gestión de conflictos.** Es la actividad dirigida a reducir conflictos con el objetivo de alcanzar un acuerdo o incluso resolver el conflicto en sí mismo (Jiménez y Beltrán, 2019).
- **Adaptabilidad.** Se refiere a la habilidad para responder adecuadamente a las exigencias del entorno y alcanzar un equilibrio (Mamani, 2017).
- **Capacidad de gestión.** Se refiere a la competencia para gestionar los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos con el objetivo de alcanzar metas, empleando eficazmente herramientas y procesos administrativos (Parra y Figueroa, 2022).
- **Capacidad organizativa.** Se refiere a la planificación, gestión del tiempo, programación, coordinación de recursos y cumplimiento de plazos en un área de trabajo específica (Espinoza et al., 2020).
- **Capacidad comunicativa.** Se refiere a la competencia para identificar el momento y la fuente de información teórica necesaria para alcanzar un objetivo específico (Valdez y Pérez, 2021).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1 Descripción del perfil de la Institución Educativa**

La entidad educativa "José Bernardo Alcedo" perteneciente al centro Poblado "El Lirio" se ubica en el Distrito de Paccha, perteneciente a la Provincia de Chota, en el Departamento de Cajamarca. En las proximidades del Centro Poblado se encuentran diversas instituciones representativas: Instituciones Educativas de nivel Inicial y Primaria, puestos de Salud, Municipalidad Delegada, Juzgado de Paz y Tenencia de Gobernación.

La entidad educativa se encuentra bajo la administración estatal. Situado en una región perteneciente al sector socioeconómico "D" y "E". El centro educativo cuenta con 9 alumnos en el nivel inicial de 3,4 y 5 años, 57 en el nivel primario de 1° a 6° y 61 en el nivel secundario de 1° a 5°. La infraestructura incluye: una sala multimedia, un laboratorio de cómputo, un laboratorio de terapia ocupacional, un auditorio, una biblioteca y un departamento de psicología. Respecto a la infraestructura de la mencionada entidad educativa, está diseñada exclusivamente para aulas, con una ventilación tanto natural como radiante. Se dispone de pizarra a tiza y acrílica, así como de un campo deportivo de tierra de dimensiones normales para la realización de actividades institucionales. Tampoco tiene una losa deportiva para las actividades recreacionales y de educación física. Además, entre las principales limitaciones que podemos considerar en la Institución Educativa es la falta de equipamiento como: computadores, tabletas o celulares. Añadiendo a este estado de cosas la ausencia de conectividad para llamadas telefónicas y conectividad a las diferentes redes sociales.

En cuanto a la infraestructura vial, “El Lirio” facilita la integración de la población rural se incrementa el transporte de bienes y servicios. El primer eje vial permite contactarse con la costa, para la realización de actividades comerciales principalmente a Chota y a Chiclayo, el segundo eje vial conecta con Bambamarca con la cual hay intercambio comercial y el tercer eje vial, vincula con la región Amazonas, especialmente a los corredores económicos Celendín - Balsas. Este eje vial permite a los productores de la zona incrementar el nivel comercialización acceder a nuevos mercados y poder comercializar sus productos.

La población escolar de la Institución educativa es de estudiantes de los tres niveles es de 127 en total. Actualmente es necesario recalcar que, en los últimos años hay una tendencia a enviar oportunamente sus hijos a la Institución educativa, esto debido a las condiciones que les impone el Programa Juntos a los beneficiarios. En la entidad educativa, la presencia de los padres en la escuela es insuficiente. La asistencia se limita a cumplir con las normativas establecidas por la institución, sin asumir un compromiso de acompañar a sus hijos en el proceso de aprendizaje. Esto se debe a que prefieran sus actividades agrícolas sobre las escolares, dada la ausencia de iluminación pública. La mayoría de los estudiantes se originan en familias disfuncionales, en las cuales se evidencia un desinterés por parte de ciertos estudiantes para mejorar su calidad de vida.

Los estudiantes de nivel inicial, primaria y secundaria son jóvenes de origen rural, cuya edad oscila entre los 3 y 6 años, aproximadamente, y de 13 años en adelante. La mayoría de los estudiantes exhiben interacciones mixtas, lo que se manifiesta en su timidez al interactuar con sus pares y con el profesorado, presentan escasa expresividad y presentan una carencia de iniciativa, pero mantienen un anhelo de mejora en su vida. A pesar de que los estudiantes se empeñan en adquirir las propuestas pedagógicas de los docentes, con el objetivo de potenciar sus habilidades interpersonales y desarrollar competencias comunicativas fundamentales para

la socialización y comunicación con sus pares y demás. En respuesta a esta problemática, se busca llevar a cabo un estudio con el objetivo de robustecer las habilidades interpersonales y potenciar las competencias comunicativas de los alumnos de segundo grado de educación secundaria.

Por otra parte, las condiciones de salud en la que se encuentran los pobladores de una situación estructural típica de la zona rural del Perú, donde las condiciones severas del clima y carencias nutricionales colocan a la población en un estado vulnerable frente a los ataques de numerosas enfermedades (respiratorias agudas, diarreas agudas, anemia y gastrointestinales). El servicio es básico en la salud primaria y emergencia, cuentan con dos técnicos en enfermería.

Finalmente, las fortalezas y debilidades del Centro Poblado “El Lirio” son las siguientes:

Fortalezas: Condiciones climáticas favorables y recursos disponibles para el desarrollo agropecuario, para cultivos andinos, existencia de recursos hídricos, suelos aptos para las pasturas y forestación, servicios educativos de salud, vía carrozable conecta con los mercados rurales, Rondas campesinas gozan de legitimidad, Autoridades y líderes con actitud positiva para salir del subdesarrollo, presencia de instituciones locales.

Debilidades: Población en situación de extrema pobreza, desconocimiento del valor nutricional y comercial de los cultivos andinos, escasa visión empresarial, escasa participación de la mujer en el desarrollo comunal, vías carrozables deterioradas por falta de mantenimiento, deficiente concertación con el gobierno local, deficiente capacitación técnica y productiva en los jóvenes etc. (Equipo de desarrollo agropecuario Cajamarca 3 EDAC ,2005 y municipalidad Distrital de Paccha, 2010).

## **1.2 Breve reseña histórica de la Institución Educativa**

Ante la necesidad de una Institución Educativa en el Centro Poblado El Lirio para atender a una creciente población escolar, la iniciativa fue gestionada por los padres de familia de El Lirio y alrededores se ven con mucha preocupación junto con el profesor de primaria Eliseo Cotrina Vásquez, por lo que deciden hacer las gestiones en la Dirección Sub Regional Sectorial- Chota en el año 2016. Producto de esta gestión se aprueba su funcionamiento como “José Santo Guerrero” Institución Educativa de Gestión Comunal (IEGECOM) Chota. Un grupo de profesionales supieron sacar adelante a la Institución a pesar de las precarias condiciones en infraestructura. Después de ardua gestión, esfuerzos de los padres de familia, de las autoridades y la existencia de un local escolar con infraestructura propia. La Institución Educativa de Educación Secundaria fue creada mediante Resolución Directoral en el año 2018 por el director de la Unidad de Gestión Educativa Local- Chota; con el nombre de “José Bernardo Alcedo” este cambió se dio por una intervención política del alcalde.

Desde el año de su funcionamiento y creación diferentes profesionales han pasado al frente de la Institución, tanto como Directores y Profesores, los mismos que desde su función de educadores han contribuido a que gran parte de exalumnos ahora se encuentren insertados en diferentes Instituciones tales como: Universidades, Institutos Pedagógicos y Tecnológicos de diferentes lugares del Perú y así a futuro sean profesionales competentes y útiles en diferentes campos de nuestra sociedad.

Hoy, la Institución Educativa de Educación cuenta con una población estudiantil de 127 estudiantes, los mismos que reciben una formación con identidad, autonomía y calidad de aprendizaje bajo la dirección:

En inicial: Directora y docente Yasumi Días Sánchez

En Primaria: Director Rober Delgado Vázquez

Docente Fidel Gracia Campos

Docente Ana Gabriela Castillo Viera

Secundaria: Director Ever Casas Goicochea.

Profesora Uriarte Campos, Gerardo, contratado en el área de Ciencias Sociales,

Profesora Lobato Aguirre, Mario, contratado en el área de Matemática y Ciencia y Tecnología

Profesor Díaz Irigoín, Johny Omar, contratado en el área de Comunicación.

Profesora Yrigoín Tarrillo, Adeleida, contratada en el área inglés y Educación Religiosa.

Profesor Rodrigo Sánchez, Alcides, contratado en el área de Educación Física.

### **1.3 Características, demográficas y socioeconómicas**

El núcleo urbano "El Lirio" se distingue por su clima templado-frío, caracterizado por una temperatura de 12°C y la presencia de heladas en ciertos periodos anuales. Además, exhibe precipitaciones significativas, con las lluvias con mayor intensidad documentadas durante los meses de diciembre a abril. El lirio se dedica primordialmente a la agricultura y la ganadería. Como región agrícola que se dedica a la producción de papas, habas, arveja, cebada, ocas y ollucos, su altitud resulta adecuada para la siembra de cultivos andinos (quinua y maíz) y actividades ganaderas, dado que la crianza de animales menores, la fabricación de queso y el comercio constituyen actividades económicas complementarias. Existe, en menor proporción hogares que perciben ingresos de pequeñas bodegas, de artesanía (colchas, frazadas, alfombras, alforjas, chales y ponchos) y agroindustria.

## **1.4 Características culturales y ambientales**

“El lirio” es un Centro Poblado cuyo nombre deriva de la planta denominada Lirio, que existe en el lugar donde se localiza la capital del Centro Poblado, es una zona con una vista panorámica. También el Centro Poblado se encuentra el bosque de piedras Los Almudes, A UNOS 3,900 m.s.n.m., está rodeado de ichu y arbustos propios de la zona. Desde el bosque se puede apreciar los territorios de Hualgayoc, Celendín y Chota. Junto al paisaje, las tradiciones festivas y comida típica de la localidad pueden convertir a este lugar en un atractivo turístico del distrito de Paccha. Tiene un clima templado-frío en verano, en primavera y otoño, en invierno fuertes lluvias torrenciales. Los pobladores de la zona son familias humildes y se caracteriza por tener una población joven.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **2.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las Habilidades Blandas de los Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

### **2.2 Hipótesis específicas**

- El nivel de Habilidades Blandas de los Docentes de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022, es significativo.
- El nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022, es significativo.
- El nivel de Habilidades Blandas de los Docentes y el nivel de Liderazgo Directivo

en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022, es significativo.

- La adecuada selección de estrategias y actividades permitirá formular un plan de mejora pertinente para el fortalecimiento de las Habilidades Blandas de los Docentes y Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

### **3. Variables de investigación**

**V1:** Habilidades Blandas de Docentes.

**V2:** Liderazgo Directivo



#### 4. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumentos
<b>V1:</b> Habilidades Blandas de Docentes	Goleman (1998) define las habilidades blandas como un “conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal” (p.61).	La variable será evaluada mediante un cuestionario utilizando la escala de evaluación Likert. En el cual se evaluarán los grados de gestión de habilidades blandas por parte de los educadores.	Liderazgo	Guía Valora Motiva Respeta Delega	Preguntas: 1,2, 3, 4,5,6, 7,8	Encuesta/ Cuestionario
			Trabajo en equipo	Acepta y da ayuda Presenta disponibilidad Acepta ideas Involucra	Preguntas: 9,10,11,12,13,14,15, 16	
			Empatía	Detecta estados de ánimo Escucha con atención Adopta puntos de vista ajenos	Preguntas: 17,18,19, 20,21,22, 23,24	
			Gestión de conflictos	Afronta Regula Soluciona	Preguntas: 25,26,27,28,29,30,31, 32	
			Adaptabilidad	Comprend eAprecia Acepta	Preguntas: 33,34,35,36,37,38, 39,40	
<b>V2:</b> Liderazgo Directivo	Según Córdova et al. (2021) Liderazgo directivo viene a ser “la capacidad de influir en los demás, en las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados” (p. 235).	La variable será evaluada a través de un cuestionario utilizando la escala de evaluación Likert. En el cual se procederá a identificar los niveles de liderazgo directivo.	Capacidad de gestión	Liderazgo Estilo de liderazgo Toma de decisiones Solución de conflictos	Preguntas: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9	Encuesta/ Cuestionario
			Capacidad organizativa	Delegación de funciones Respeto a la autonomía Asesoramiento y acompañamiento	Preguntas: 10,11,12,13,14,15,16	
			Capacidad comunicativa	Fluidez comunicativa Asertividad	Preguntas: 17,18,19, 20	

Fuente: Basada en: Coronado (2020) y Domínguez (2013)

## **5. Población**

La población de este estudio consistió en un total de 10 individuos, un sable , 7 educadores y 3 directores de la Institución Educativa "José Bernardo Alcedo", El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022. Según Hernández et al. (2014) la población viene a ser “el grupo de toda la casuística y la muestra es un pequeño grupo tomado de la población o del universo de donde se reúnen los datos que se estudian y que los representan” (pp. 173-174).

## **6. Muestra**

Dado que no se detectan dificultades en la implementación de la encuesta, la muestra se conformó de todos los educadores y directores de los niveles inicial, primario y secundario, con un total de 10 individuos entre docentes y directivos, todos contratados durante el año 2022. Hernández, et al. (2014) señalan que la muestra constituye "un subgrupo de la población o universo". Se emplea debido a la economía de tiempo y recursos, implica la definición de una población para generalizar los resultados y establecer parámetros" (p. 204).

**V1:** Habilidades Blandas de Docentes: 7 docentes

**V2:** Liderazgo Directivo: 3 directivos

**Tabla 1**

*Docentes y Directivos de la I.E. "José Bernardo Alcedo", El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.*

	Varones	Mujeres
Docentes	5	2
Directores	2	1
Total	7	3

*Nota:* La cantidad de la muestra en la tabla, fue extraída de planilla de docentes contratados

## **7. Unidad de análisis**

Constituyen cada uno de los docentes y directivos de la I.E. "José Bernardo Alcedo", El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la muestra de estudio. Según Centty (2010), “la unidad de análisis viene a ser los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información”.

## **8. Métodos de investigación**

En el presente estudio, se adoptó un enfoque científico hipotético-deductivo con el objetivo de explorar la evaluación entre las Competencias Bladas de los educadores y la Capacidad Directiva. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), este enfoque se distingue por la recolección de datos con el objetivo de verificar hipótesis, empleando métricas numéricas y análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y corroborar teorías.

Además, se aplicó el método analítico para llevar a cabo el análisis estadístico y validar los datos y resultados obtenidos en la investigación (Salgado, 2018). El método analítico en investigación permite descomponer un todo en partes o elementos que ayuden a examinar las

causas, efectos y la naturaleza de un fenómeno.

## **9. Tipo de investigación**

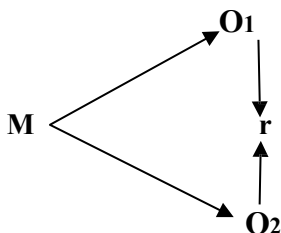
El presente estudio se enmarca en una investigación cuantitativa, de nivel explicativo y con un diseño correlacional, en concordancia con las hipótesis planteadas y los objetivos específicos de la investigación. Según Monje (2011), "la metodología cuantitativa se basa en conocimientos teóricos aceptados por la comunidad científica, a partir de los cuales se formulan objetivos e hipótesis sobre las relaciones esperadas entre las variables de estudio" (p. 72). La comprobación se lleva a cabo mediante la recolección de datos cuantitativos, orientados por conceptos empíricos cuantificables derivados de los conceptos teóricos (Salgado, 2018, p. 82).

Además, en cuanto a su profundidad, se trata de una investigación aplicada, ya que busca generar conocimiento para resolver problemas existentes en la sociedad. "Se fundamenta principalmente en los hallazgos obtenidos de la investigación básica, abordando el proceso de conexión entre la teoría y el producto" (Lozada, 2014, p. 23).

## **10. Diseño de investigación**

Esta investigación se categoriza como un estudio no experimental, dado que no se llevará a cabo ninguna manipulación de variables. De acuerdo con Hernández et al. (2014), se utiliza un diseño correlacional para establecer relaciones entre dos o más variables. Además, este estudio se realiza mediante un enfoque transversal, cuyo propósito es caracterizar las variables y examinar su influencia en un momento específico.

El esquema se presenta de la siguiente manera:



**Donde:**

**M** = Muestra

**O1** = Observación de la V1: Habilidades Blandas

**O2** = Observación de la V2: Liderazgo Directivo

**r** = Correlación entre variables

## 11. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para la recopilación de datos para la investigación en curso, se han empleado las siguientes técnicas e instrumentos:

### 11.1 Técnicas

**Encuesta:** De acuerdo con la definición de Casas et al. (2003), una encuesta se define como un método de investigación que implica la implementación de procesos normalizados para la recolección y análisis de datos provenientes de una muestra determinada. La finalidad del análisis, la investigación, la descripción, la explicación o la predicción de una serie de características o particularidades.

Esta técnica es de carácter estructurado (escala de Likert), son preguntas estandarizadas, se utilizó para obtener información de los docentes y directivos permitiendo recoger los datos en campo para el logro de los objetivos.

**Tabla 2***Valoración escala de las Habilidades Blandas de Docentes*

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

**Tabla 3***Valoración escala de Liderazgo Directivo*

1	2	3	4
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre

## 11.2 Instrumento

**Cuestionario:** Se trata de un conjunto de interrogantes que consideran las variables que se pretenden cuantificar. Es imperativo que mantenga coherencia y lógica con las premisas que plantea el problema y las hipótesis de estudio (Hernández et al., 2014). El instrumento se aplicó a docentes y directores y servirá para la recopilación de datos.

El cuestionario para medir las Habilidades Blandas consta de 40 preguntas para evaluar las cinco dimensiones de la variable Habilidades Blandas de docentes.

El cuestionario para evaluar el Liderazgo Directivo consta de 20 preguntas que servirán para la evaluación de tres dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.

## 12. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

En el presente estudio, se implementaron cuestionarios dirigidos a los docentes y directivos. Se procedió a la organización de la información y a la creación de una base de datos utilizando el software Excel, la cual fue posteriormente procesada mediante un análisis estadístico

utilizando el software SPSS versión 25. Se llevó a cabo un análisis descriptivo que desarrolló el grado de las habilidades blandas y el liderazgo directivo en función de diversas dimensiones. Además, se implementó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk para la correlación. Se empleó la Rho de Sperman para el contraste de hipótesis.

### **13. Validez**

La presente investigación llevo a cabo el proceso de “Validez de Contenido” por ser adaptados los instrumentos a la realidad en la que se desarrolló la investigación. Fueron validados por tres expertos y conocedores de la investigación con grados de doctor y magister en ciencias – UNC y el otro magister en administración de la educación – UCV. Se les proporciona, mediante un oficio, la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de las variables, los instrumentos de investigación y la ficha de validación correspondiente. Los validadores asumieron la responsabilidad de examinar y modificar el contenido de las preguntas para garantizar su pertinencia y relevancia en relación con el objetivo de estudio de los cuestionarios de estudio "Habilidades Blandas" y "Liderazgo Directivo". Individuos que los perciben como válidos y aplicables.

### **14. Confiabilidad**

Al ajustar los instrumentos para la realidad en la que se llevó a cabo la investigación. La muestra de estudio fue sometida a un análisis de confiabilidad, resultando en un valor de alfa de Cronbach de 0,868 para el instrumento de "Habilidades Blandas" y un valor de alfa de conbasch de 0,951 para el instrumento de "Liderazgo Directivo".

**Tabla 4**

*Confiabilidad del cuestionario Habilidades blandas de Docentes*

**Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.868	38

**Tabla 5**

*Confiabilidad del cuestionario Liderazgo Directivo*

**Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.951	18



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se procede a exponer los resultados del análisis estadístico obtenido en las tablas, información recogida mediante los cuestionarios y de la matriz de evaluación de las variables habilidades blandas y liderazgo directivo, el cual se puede visualizar sus valores en sus diferentes niveles. A continuación, se detallan dichos resultados.

#### 1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio

##### 1.1 Variable 1: Habilidades Blandas de Docentes

##### 1.1.1 Dimensión 1: Liderazgo

**Tabla 6**

*Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión Liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>A veces</b>	1	10%
<b>Casi siempre</b>	5	50%
<b>Siempre</b>	4	40%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable habilidades blandas

#### **Análisis y discusión**

Según lo expuesto en la tabla seis (6) se puede mencionar que en la dimensión liderazgo, el 50% (5) de docentes casi siempre demuestran liderazgo, es decir existe docentes que motivan y guían a sus estudiantes; así mismo el 40% (4) de docentes encuestados siempre demuestran liderazgo. De igual forma se observa que el 10% (1) de docentes a veces demuestran liderazgo dentro su práctica docente. En conclusión, de acuerdo con los

resultados los docentes en mayor porcentaje que motivan, guían a sus estudiantes y demuestran liderazgo CASI SIEMPRE Y SIEMPRE.

Estos resultados son similares a los encontrados por Casquete y Goya (2019), quienes señalan que los directores y docentes con habilidades de liderazgo tienen la capacidad de orientar y motivar a sus estudiantes, además de mantener una comunicación efectiva con el propósito de garantizar la calidad en la enseñanza y la gestión institucional.

### 1.1.2 Dimensión 2: Trabajo en equipo

**Tabla 7**

*Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	5	50%
Siempre	5	50%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable habilidades blandas

### **Análisis y discusión**

Según lo expuesto en la tabla siete (7) se puede mencionar que en la dimensión trabajo en equipo, el 50% (5) de docentes casi siempre muestran disponibilidad para trabajar en equipo, es decir aceptan ideas ajenas y ayudan a sus colegas; de igual manera el 50% (5) de docentes encuestados casi siempre de igual forma muestran disponibilidad para trabajar en equipo. En conclusión, podemos afirmar que el nivel de disponibilidad, aceptan ideas ajenas y ayudan a los colegas para trabajo en equipo CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

Estos resultados pueden ser contrastados con los descritos por Angulo (2017) en su estudio titulado "El liderazgo directivo y su impacto en el clima institucional". Según Angulo, el trabajo en equipo entre directores y docentes es crucial para el éxito de cualquier proyecto educativo. El trabajo en equipo implica compartir una visión común, establecer

metas claras, asignar responsabilidades, comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y celebrar los logros alcanzados. Además, el trabajo en equipo fomenta el aprendizaje colaborativo, la innovación pedagógica y la mejora continua de la calidad educativa.

### 1.1.3 Dimensión 3: Empatía

**Tabla 8**

*Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión empatía*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	70%
Siempre	3	30%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable habilidades blandas

### Análisis y discusión

Según lo expuesto en la tabla ocho (8), de la dimensión empatía el 70% (7) de docentes casi siempre demuestran empatía, es decir existe docentes que detectan estados de ánimos y escuchan con atención; así mismo el 30% (3) de docentes encuestados siempre demuestran empatía dentro de su práctica docente. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de los docentes detecta estados de ánimo, escucha con atención y demuestra empatía en su práctica docente CASI SIEMPRE Y SIEMPRE.

Los resultados anteriores guardan similitud con lo expuesto por Vallés y Vallés (1998), quienes señalan que la empatía facilita el establecimiento de una relación basada en la confianza, el respeto y la colaboración entre los líderes y los profesionales de la educación. Esto se traduce en un clima laboral mejorado, una mayor motivación y un mayor compromiso con la calidad de la enseñanza.

#### 1.1.4 Dimensión 4: Gestión de conflictos

**Tabla 9**

<i>Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión Gestión de Conflictos</i>	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	10%
Casi siempre	8	80%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable habilidades blandas

#### **Análisis y discusión**

Según lo expuesto en la tabla nueve (9) se puede mencionar que en la dimensión gestión de conflictos, se muestra que el 80% (8) de docentes casi siempre saben gestionar conflictos, es decir existe docentes que afrontan, regulan y solucionan conflictos. Así mismo el 10% (1) de docentes encuestados tienen un puntaje que corresponde a un nivel alto (siempre). De igual forma el 10% (1) de docentes casi nunca gestiona conflictos dentro su práctica docente. En conclusión, según lo observado podemos afirmar que la mayoría de los docentes sabe gestionar conflictos CASI SIEMPRE.

Estos resultados pueden ser contrastados con los presentados por Rafael (2022) en su estudio titulado "Habilidades blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa". Según el autor, el nivel de gestión de conflictos en promedio porcentual alcanza un 64,00%, lo que indica que los conflictos son gestionados en la práctica docente.

### 1.1.5 Dimensión 5: Adaptabilidad

**Tabla 10**

*Nivel de Habilidades Blandas de Docentes según la dimensión adaptabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	40%
Casi siempre	3	30%
Siempre	3	30%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

#### **Análisis y discusión**

Según lo expuesto en la tabla diez (10) se puede mencionar que la dimensión adaptabilidad, muestra que el 40% (4) de docentes a veces se adaptan a determinadas situaciones, es decir existen docentes que acepta responsabilidades propias cuando comete un desacierto y en situaciones de conflicto saben mantener la serenidad; así mismo el 30% (3) de docentes casi siempre se adaptan; es decir llegan a acuerdos incluso en situaciones difíciles. De igual forma el 30% (3) de docentes siempre demuestran adaptabilidad en su práctica docente. En conclusión, la mayoría de los docentes AVECES presenta adaptabilidad en determinadas situaciones, algunos docentes CASI SIEMPRE llegan a acuerdos en situaciones difíciles y otros docentes SIEMPRE demuestran adaptabilidad en su práctica docente.

En relación a este tema, Chávez (2017) sostiene que contar con docentes que sean capaces de adaptarse a diversas circunstancias es una competencia fundamental para enfrentar los desafíos y cambios que surgen en el ámbito educativo. Estos docentes poseen la habilidad de ajustarse a las necesidades, intereses y características de los estudiantes, así como a las demandas del contexto y del currículo. Ser un docente adaptable implica ser capaz de modificar su enfoque de enseñanza, estrategias, recursos y objetivos de acuerdo con las circunstancias, siempre manteniendo en mente el propósito educativo. La adaptabilidad en los docentes implica

tener una actitud abierta hacia el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

## 1.2 Variable 2: Liderazgo Directivo

### 1.2.1 Dimensión 1: Capacidad de gestión

**Tabla 11**

*Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión Capacidad Gestión*

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	40%
Casi siempre	5	60%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable Liderazgo directivo.

## Análisis y discusión

De acuerdo con lo expuesto en la tabla once (11), se observa que la dimensión de capacidad de gestión evidencia que el 60% (5) de los encuestados frecuentemente manifiestan capacidad de gestión, es decir, consideran que su director es un líder y su estilo de gestión es democrático. Asimismo, el 40% (4) de los encuestados perciben ocasionalmente que el director posee capacidad de gestión. Para concluir, se puede postular que los ejecutivos poseen una capacidad de gestión en un nivel casi constante.

De acuerdo con lo indicado por Chávez (2017), tras la implementación de una gestión y liderazgo apropiados, se constató que el 14.3% de los educadores lograron progresar en el nivel de proceso, mientras que el 85.7% logró progresar en el nivel de logro. Estos hallazgos sugieren que la instalación de una administración y liderazgo educativo en las instituciones educativas constituye un elemento crucial para el logro académico de los alumnos. Para cumplir de manera eficiente con estas responsabilidades, es imperativo que los directores posean habilidades profesionales, pedagógicas y personales que les faciliten la toma de decisiones precisas, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la motivación de su personal

### 1.2.2 Dimensión 2: Capacidad organizativa

**Tabla 12**

<i>Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión capacidad Organizativa</i>	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	20%
Casi siempre	7	70%
Siempre	1	10%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable Liderazgo directivo

#### **Análisis y discusión**

De acuerdo con lo evidenciado en la Tabla Doce (12), la dimensión de capacidad organizativa evidencia que el 70% (7) de los participantes en la encuesta indica que los directores frecuentemente exhiben habilidades organizativas, liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos. Así mismo el 20% (2) de encuestados consideran que a veces el directo demuestra capacidad organizativa. De igual forma el 10% (1) de encuestados selecciono la opción siempre. Finalmente se puede afirmar que los directivos demuestran una capacidad organizativa, liderazgo, toma de decisiones y solución de conflictos CASI SIEMPRE.

En su investigación, Ferrel (2021) concluye que la capacidad organizativa permite a los docentes y directores desarrollar la habilidad de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades académicas, administrativas y pedagógicas llevadas a cabo en el centro educativo. La capacidad organizativa también implica liderazgo, comunicación, motivación, innovación y resolución de problemas en el ámbito escolar. Los directores y educadores dotados de una notable habilidad organizativa son capaces de administrar de manera eficaz los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa, además de

establecer una visión colectiva, metas precisas y estrategias apropiadas para su consecución

### 1.2.3 Dimensión 3: Capacidad comunicativa

**Tabla 13**

*Nivel de Liderazgo Directivo según la dimensión capacidad Comunicativa*

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	10%
Casi siempre	2	20%
Siempre	7	70%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario paramedir la variable Liderazgo directivo

### Análisis y discusión

Según lo expuesto en la tabla trece (13) se puede mencionar que en la dimensión capacidad comunicativa, el 70% (7) de encuestados menciona que siempre los directores demuestran capacidad comunicativa, es decir existen directores que tienen fluidez comunicativa y asertividad con sus docentes; así mismo el 20% (2) de encuestados tienen un puntaje de casi siempre y finalmente el 10% (1) de encuestados a veces demuestran capacidad comunicativa con los docentes. En conclusión, se puede afirmar que los directores tienen capacidad comunicativa y asertiva SIEMPRE.

Estos resultados pueden ser contrastados con los obtenidos por Rafael (2022) en su estudio titulado "Habilidades blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa". Según el autor, se encontró que el 66% de los directivos poseen habilidades de comunicación efectivas para transmitir información a sus docentes.



## 2. Resultados a nivel global

### 2.1 Variable 1: Habilidades blandas De Docentes

**Tabla 14**

<i>Nivel Global de Habilidades Blandas de docente</i> Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	8	80%
Siempre	2	20%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable Habilidades blandas

### **Análisis y discusión**

Los hallazgos presentados en la tabla catorce (14) indican que ocho (8) de los educadores encuestados, que constituyen el 80% de la muestra, frecuentemente poseen un nivel de habilidades blandas. Por otro lado, dos (2) de los educadores, que constituyen el 20%, siempre exhiben un nivel de habilidades blandas. Para concluir, se puede afirmar que los educadores exhiben un nivel de habilidades blandas de manera constante, mientras que otros educadores también exhiben un nivel de habilidades blandas.

Estos resultados pueden ser contrastados con los presentados por Valdez (2022) en su investigación, donde se observa que el 99% de los docentes se encuentra en el nivel bueno de habilidades blandas, mientras que el 1% muestra un nivel muy bueno. Estas habilidades blandas son de suma importancia para los docentes, ya que les permiten interactuar de manera efectiva con sus alumnos, colegas, padres y autoridades educativas. Además, las habilidades blandas contribuyen al aprendizaje significativo, la motivación, la autoestima y el desarrollo integral de los estudiantes.

## 2.2 Variable 2: Liderazgo Directivo

**Tabla 15**

*Nivel Global de Liderazgo Directivo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	10%
Casi siempre	9	90%
Total	10	100%

*Nota:* Base de datos obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir la variable Liderazgo directivo

### Análisis y discusión

La estadística descriptiva en la tabla quince (15) para la variable Liderazgo Directivo muestra que el 10% de docentes evaluados consideran que sus directores AVECES tienen un desempeño regular y el 90% de docentes consideran que sus directores CASI SIEMPRE son buenos desempeñándose como líderes directivos.

Estos resultados guardan similitud con lo expuesto por Rafael (2022), quien menciona que el 64% de los directores de la UGEL de Pangoa exhibe un liderazgo efectivo. Esto implica que los directores tienen la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como fomentar una cultura escolar que fomente el aprendizaje, la innovación y la colaboración.

## 3. Resultados de la correlación entre Habilidades Blandas de Docentes y Liderazgo Directivo.

### 3.1 Prueba de normalidad

**Tabla 16**

*Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas de Docentes	0.509	10	0.000
Liderazgo directivo	0.366	10	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La determinación de la prueba de hipótesis a aplicar requiere establecer inicialmente el grado de normalidad de los datos estadísticos. Para este propósito, se utilizará la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, utilizando una muestra reducida de 10 participantes, con un valor de significancia de  $p=0,05$ . La Tabla 17 indica que, de acuerdo con Shapiro Wilk, la distribución de los datos exhibe una distribución no normal. Por lo tanto, se empleará la Estadística No Paramétrica para calcular la compensación, es decir, se aplicará la compensación de Spearman.

### 3.1 Prueba de Hipótesis

**Tabla 17**

*Correlación de Spearman: habilidades Blandas de Docentes y Liderazgo Directivo*

			Habilidades Blandas	Liderazgo Directivo
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	0.667
		Sig. (bilateral)		0.035
		N	10	10
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	0.667	1.000
		Sig. (bilateral)	0.035	
		N	10	10

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con la Tabla 17, se observa una evaluación moderada elevada entre las Habilidades Básicas y el Liderazgo Directivo ( $r = 0.667$ ). El nivel de significancia establecido es  $0.035 < 0.05$ , lo que sugiere que se dispone de pruebas estadísticas suficientes para sostener que las Habilidades Blandas de Docentes mantienen una clasificación moderada con el Liderazgo Directivo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Título**

Propuesta de mejora para fortalecer las Habilidades Blandas de los Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”

#### **2. Fundamentación.**

Las competencias blandas posibilitan una interacción eficaz de los individuos con su entorno, optimizando su rendimiento tanto en el contexto profesional como en las esferas laboral y social. De acuerdo con Mujica (2019), las habilidades blandas aluden a una amalgama de competencias sociales de comunicación, personalidad, enfoque y comunicación asertiva, factores que promueven el desarrollo y la eficacia operativa de las instituciones y los equipos de trabajo.

Para determinar la excelencia en la administración de una entidad educativa, resulta esencial comprender el liderazgo del director, seguido del rendimiento laboral de los educadores. Es crucial subrayar que, para alcanzar una educación de excelencia, es esencial que los encargados de la administración y la instrucción posean una formación tanto emocional como intelectual. La transición de las instituciones educativas hacia normas de alta calidad requiere un liderazgo estratégico óptimo.

#### **Principios Psicopedagógicos. La propuesta contribuirá a:**

- La atención dirigida.
- Reconocimiento de las emociones sin juzgarlas.

- Tener una actitud de principiante delante de las experiencias que se viven.
- Reaccionar de forma positiva ante situaciones que pueden ser complicadas.
- Cultivar el entorno social.
- Disposición hacia la buena gestión.
- Manejo efectivo de las emociones.
- Reconocer las emociones de los demás.

#### **Características.**

- Dirigido a los docentes y directores.
- Consta de 6 sesiones: sesión de habilidades blandas y sesión de liderazgo directivo y sus dimensiones.

#### **Beneficio de la propuesta**

- Trabajo en equipo
- Motivación laboral
- Desarrolla la habilidad de la empatía y escucha
- El colaborador aprende a gestionar sus emociones
- El director adquiere las competencias para gestionar la institución
- Fortalece la comunicación entre colegas y directores

### **3. Objetivos**

#### **4.2 Objetivo General.**

Desarrollar una propuesta de acción para mejorar las Habilidades Blandas de Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo, el Lirio, Chota Cajamarca, 2022

#### **4.1 Objetivos específicos.**

- Analizar los resultados obtenidos en los instrumentos Cuestionario sobre las habilidades blandas y el Cuestionario de liderazgo directivo, aplicados a la población de docentes y directivos de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, el Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.
- Desarrollar talleres de prácticas de habilidades blandas para mejorar el nivel de habilidades blandas en docentes.
- Desarrollar talleres de liderazgo para mejorar el nivel de liderazgo en los directores.
- Implementar la propuesta en la institución educativa como parte del desarrollo de las capacitaciones en el plan de trabajo anual aprobado por la dirección.
- Optimizar las competencias interpersonales y el liderazgo directivo.
- Incrementar el autocontrol emocional en los educadores durante la ejecución de las clases, particularmente durante los momentos de evaluación.
- Extender y Replicar estas estrategias.

#### **4. Presentación.**

La propuesta implica la realización de 6 talleres enfocados en Habilidades Blandas y Liderazgo Directivo dirigidos a docentes y directores, los cuales se llevarán a cabo durante las semanas de gestión. El objetivo principal de estos talleres es proporcionar técnicas y habilidades que permitan conocer y desarrollar tanto las habilidades blandas como el liderazgo directivo. Esta propuesta surge a partir del análisis de los resultados estadísticos obtenidos en la tesis de investigación titulada "Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la institución educativa 'José Bernardo Alcedo', el Lirio, Chota, Cajamarca, 2022". Dichos resultados demostraron una correlación positiva significativa entre las Habilidades Blandas y el Liderazgo Directivo ( $r = 0.667$ ), donde el nivel de significancia fue de  $0.038 <$

0.05, lo que indica que las habilidades blandas efectivamente influyen en el liderazgo directivo.

#### **4.1 Conceptualización de la propuesta.**

Las fundamentaciones teóricas de la presente investigación se fundamentan en la teoría de Goleman (1996). En la segunda sección de su obra "Inteligencia Emocional", Goleman (1996) conceptualiza las habilidades blandas como una amalgama de competencias sociales, comunicativas, características de personalidad, actitudes, inteligencia social y emocional, que habilitan a los individuos para interactuar con su entorno. Estas habilidades blandas comprenden elementos como la empatía, la creatividad y el liderazgo, que los individuos cultivan con el objetivo de optimizar su rendimiento tanto en su evolución profesional como personal. Esto sugiere que las habilidades blandas constituyen un conjunto específico de habilidades que cada individuo posee y desarrolla mediante la interacción personal, social y emocional, facilitando un desempeño efectivo y eficiente en su contexto.

En cuanto a la variable de liderazgo directivo, se recurre a la teoría de Bass (1981), quien sostiene que el liderazgo puede ser considerado un arte. En este sentido, filósofos como Platón han proporcionado definiciones de liderazgo que enfatizan el trabajo en equipo. Según Evans (2015), este concepto de liderazgo tiene "múltiples dimensiones, ya que se encuentra presente universalmente entre todos los pueblos, sin importar las

diferencias culturales, ya sea entre los habitantes de comunidades indígenas aisladas, los nómadas de las estepas de Eurasia o los pueblos pescadores de la Polinesia" (p. 79).

#### **4.2 Justificación metodológica**

La propuesta es relevante e importante por las siguientes razones:

- **Conveniencia:** La propuesta resulta conveniente, ya que ayudará a identificar y mejorar las habilidades blandas de los docentes, así como el liderazgo directivo.
- **Relevancia social:** La propuesta es necesaria y pertinente, no solo para su aplicación en la sociedad de Cajamarca, sino también para su utilización en cualquier contexto que busque mejorar el desarrollo y control de habilidades blandas y liderazgo, especialmente considerando el aprendizaje obtenido a través de crisis globales como la vivida durante la pandemia.
- **Implicaciones prácticas:** La propuesta contribuirá a la resolución de problemas emergentes en la entidad educativa, optimizando el clima laboral y fomentando un entorno laboral más propicio.
- **Valor teórico:** Los hallazgos derivados de la propuesta serán valiosos para la investigación en otros campos del contexto educativo donde puedan ser implementadas de forma análoga.
- **Utilidad metodológica:** La propuesta ofrecerá métodos y enfoques para el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo directivo, lo cual será beneficioso desde una perspectiva metodológica.



### Matriz metodológica de las Habilidades Blandas y el Liderazgo Directivo

Nº	DOMINIO TEMÁTICO	ESTRATEGIA METODOLOGICA	MATERIALES	TALLERES	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	FECHA/ DURACIÓN
01	Desarrollo de Habilidades Blandas	Video “conociendo las habilidades blandas” y comentan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>	Taller 1: Potencias habilidades Blandas	Ponente	Docentes y directivos	Marzo – 2 horas
02	Desarrollo de liderazgo Directivo	Video sobre liderazgo y se reflexiona sobre ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> </ul>	Taller2: Potenciar Liderazgo Directivo	Ponente	Docentes y directivos	Abril – 2 horas
03	Desarrollo de la capacidad comunicativa	PPT los elementos de la comunicación afectiva el la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Lapicero</li> <li>• Papel</li> </ul>	Taller 3: Comunicación efectiva del director	Ponente	Docentes y directivos	Mayo – 2 horas
04	Desarrollo de la capacidad de liderazgo	Menciona 3 cualidades que todo líder debe de poseer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario</li> </ul>	Taller 4: Conocer la importancia del liderazgo dentro de una institución educativa	Ponente	Docentes y directivos	Junio – 2 horas
05	Desarrollar la capacidad de la empatía	Tarjeta con un determinado rol (docente, director, estudiante) y asumir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aula</li> <li>• Tarjetas</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>	Taller 5: Aprender a ponerse en el lugar del otro (empatía)	Ponente	Docentes y directivos	Julio – 2 horas
06	Desarrollar la capacidad de gestión de conflictos	Preguntas sueltas al auditorio ¿Cómo se sienten en la institución con el resto de sus colegas? ¿Hay un buen ambiente en la institución? ¿Qué es un conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Taller 6: Trabajar los diferentes estilos comunicativos que puede adoptar ante una situación de conflicto	Ponente	Docentes y directivos	Agosto – 2 horas

## TALLER 1

**TÍTULO:** Desarrollamos el contenido de las habilidades blandas de los docentes

**PROPÓSITO:** Potenciar el liderazgo, el trabajo en equipo, la empatía, la gestión de conflictos y la adaptabilidad mediante juegos de roles, instrucción verbal y retroalimentación

<b>MOMENTOS TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>RECURSOS MATERIALES</b>
<i>INICIO</i> 20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ponente saluda a los docentes y directivos</li> <li>• Se presenta un video “conociendo las habilidades blandas”</li> <li>• Comentan en función al video</li> </ul>	Presentación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>
<i>DESARROLLO</i> 120'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del taller de habilidades blandas de los docentes a través de una dinámica de integración grupal</li> <li>• Conversatorio a través de la instrucción verbal dando a conocer la importancia de las habilidades blandas.</li> <li>• A través del juego de roles comprenden qué situaciones los motivan y cuáles los estancan.</li> </ul>	Conversatorio Ponente Ponente Docentes Directivos
<i>CIERRE</i> 30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A modo de lluvia de ideas elaboramos conclusiones sobre el contenido de habilidades blandas de docentes y sus dimensiones, elegimos una de ellas.</li> </ul>	
<i>Retroalimentación</i> 10'	A modo de retroalimentación, se hace una reflexión acerca de la importancia de las habilidades blandas en los docentes y cómo poner en práctica hasta el siguiente taller.	

## TALLER 2

**TÍTULO:** Desarrollamos el contenido de liderazgo directivo

**PRÓPOSITO:** Potenciar la capacidad de gestión, capacidad organizativa y la capacidad comunicativa a través del juego de roles, instrucción verbal y la retroalimentación

<b>MOMENTOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MATERIALES RECURSOS</b>
<i>INICIO</i> 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ponente se presenta ante docentes y directivos</li> <li>• Se proyecta un video sobre liderazgo y se reflexiona sobre ello.</li> </ul>	Ponente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>
<i>DESARROLLO</i> 120	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del taller de liderazgo directivo mediante una dinámica sobre los tipos de liderazgo</li> <li>• Comprender las estrategias que se presentan mediante el uso del método de modelización. Sistema de juego de roles.</li> </ul>	Conversatorio
<i>CIERRE</i> 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del juego de roles comprenden qué situaciones los motivan y cuáles los destacan.</li> </ul>	Ponente
<i>Retroalimentación</i> 10	Las estrategias se implementan en contextos personales y se realiza una evaluación de estas a través de la retroalimentación proporcionada por los participantes. experto.	Reflexión

### TALLER 3

**TÍTULO:** Desarrollamos el contenido de la capacidad comunicativa

**PRÓPOSITO:** El director se comunica de manera efectiva con el grupo de trabajo.

<b>MOMENTOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MATERIALES RECURSOS</b>
<i>INICIO</i> 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saluda cordial la ponente del taller a directivos y docentes</li> <li>• Se proyecta a través de un PPT los elementos de la comunicación afectiva para trabajar en equipo dentro del contexto educativo</li> </ul>	Presentación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Proyector</li> <li>• Internet</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>
<i>DESARROLLO</i> 120	Presentación del taller de capacidad comunicativa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proyecta un video de comunicación efectiva dentro de un colegio.</li> <li>• Dialogan respecto al video</li> <li>• Se realiza una dinámica formando grupos. Se les presenta una casuística sobre un problema donde se busca desarrollar la capacidad comunicativa.</li> </ul>	Conversatorio Dinámica

<i>CIERRE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En equipos de trabajo elaboran mediante un dibujo un</li> </ul>	Ponente
30	compromiso sobre los aprendido y lo socializan por equipos	Docentes Directivo Papelotes Plumones
<i>Retroalimentación</i> 10	Elabora un compromiso personal cómo va poner en práctica durante la semana la comunicación con los colegas y directivos.	Reflexión Docentes Directivos • Papel • Lapicero

#### TALLER 4

**TÍTULO:** Contenido de la sesión del taller para desarrollar el liderazgo

**PRÓPOSITO:** Que los participantes conozcas la importancia del liderazgo dentro de una institución educativa

MOMENTOS	CONTENIDO	MATERIALES RECURSOS
<i>INICIO</i> 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ponente se presenta ante los talleristas</li> <li>A modo de lluvia de ideas opinan sobre el concepto de liderazgo</li> <li>Cada participante menciona 3 cualidades que todo líder debe de poseer</li> </ul>	Ponente Docentes Directivos • Mobiliario
<i>DESARROLLO</i> 120	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del taller de liderazgo</li> <li>Se realiza una dinámica en grupo donde se mencionarán 4 elementos que identifican a un líder y deben de exponerlo</li> <li>Participan del test estilos de liderazgo y comparten que tipo de líder son.</li> </ul>	Conversatorio
<i>CIERRE</i> 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboran conclusiones en base a los que se compartió.</li> </ul>	Ponente
<i>Retroalimentación</i> 10	Practican lo aprendido en su vida cotidiana (casa, colegio)	Talleristas

## TALLER 5

**TÍTULO:** Contenido de la sesión del taller para desarrollar la empatía

**PRÓPOSITO:** Que los participantes aprendan a ponerse en el lugar del otro.

MOMENTOS	CONTENIDO	MATERIALES RECURSOS
<i>INICIO</i> 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ponente saluda a los participantes</li> <li>A cada participante se le entregara una tarjeta con un determinado rol (docente, director, estudiante) y deberán asumir ese rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aula</li> <li>Tarjetas</li> <li>Mobiliario</li> </ul>
<i>DESARROLLO</i> 120	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del taller para desarrollar la empatía</li> <li>Luego tendrán que representar de acuerdo con el rol asignado una escena en el trabajo, familia, sociedad.</li> <li>Dialogan con los participantes como se sintieron que y piensan.</li> </ul>	Conversatorio Actuación
<i>CIERRE</i> 30	Finalmente se preguntará a cada uno qué pasaría si hubieran sido el personaje que representaron.	Ponente
<i>Retroalimentación</i> 10	Los talleristas hacen un análisis sobre el valor de ser empáticos y escriben por qué muchas veces les cuesta.	Reflexión

## TALLER 6

**TÍTULO:** Contenido de la sesión del taller para desarrollar la gestión de conflictos

**PRÓPOSITO:** Que los participantes trabajan los diferentes estilos comunicativos que puede adoptar ante una situación de conflicto

MOMENTOS	CONTENIDO	MATERIALES RECURSOS
<i>INICIO</i> 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta saludando la ponente a los participantes</li> <li>Se realizarán preguntas sueltas al auditorio ¿Cómo se sienten en la institución con el resto de sus colegas? ¿Hay un buen ambiente en la institución? ¿Qué es un conflicto?</li> </ul>	Presentación <ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas</li> <li>Proyector</li> <li>Internet</li> <li>Mobiliario</li> </ul>

<p><i>DESARROLLO</i> 120</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del taller de gestión de conflicto</li> <li>• A partir de este tipo de preguntas, profundizamos en la percepción que tienen los docentes sobre el clima de convivencia en la institución.</li> <li>• Se desarrolla la dinámica la flor del conflicto: En grupos de 3 cada docente deberá escribir un conflicto que haya tenido en el centro educativo.</li> <li>• Posteriormente, deberán reflexionar, realizar una definición común de conflicto. Asimismo, deberá argumentar si dichos conflictos son: ¿positivos o negativos? ¿evitables o inevitables? ¿útil o inútil?</li> </ul>	<p>Conversatorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafos</li> <li>• plumones</li> </ul>
<p><i>CIERRE</i> 30</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalmente se dará a conocer la importancia de cómo resolver los conflictos a partir de determinadas técnicas.</li> </ul>	<p>Ponente</p>
<p><i>Retroalimentación</i> 10</p>	<p>Recuerda y escribe una lista que conflictos ha solucionado</p>	<p>Reflexión</p>

## 5. Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
I. Materiales	03	Papel bond A4	Millar	20.00	60:00
	50	Plumones acrílicos	Unidad	5.00	250.00
	100	Papelotes	Unidad	0.50	100.00
	10	Plumones para papel	Unidad	5.00	50.00
	15	USB	Unidad	25.00	25.00
	50	Lapiceros	Unidad	0.50	25.00
	5	Corrector	Unidad	2.50	12.50
Sub total “A”					522.00
II. Servicios	10	Tipiado (Módulo)	Servicio	50.00	50.00
	10	Impresiones	Millar	2.80	28.00
	50	Fotocopias	Millar	0.55	25.00
	60 horas	Internet	Servicio	1.00	60.00
Sub total “B”					163.00
	12 horas	Ponente (tesita)	Servicio	00.00	0.00
Sub total “C”					00.00
IV. Movilidad local y alimentación	6 veces	Transporte	carro	40. 00	600.00
	6 veces	Refrigerios	Desayuno	2.00	108.00
			Almuerzo	15.00	270.00
			cena	10.00	180.00
Sub total “D”					290.00
Otros		Imprevistos	Servicio		200.00
Sub total					200.00
TOTAL (A, B,C, D)					1175.00

*Nota:* Valido hasta el 2024

## 6. Evaluación

La evaluación aplicada al desarrollo de los talleres será formativa. Se uso la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario para que en cada taller se registre el nivel de participación activa de cada docente y directivo. La valoración se centrará en la participación y acción entre ellos. Finalmente, se terminará con la retroalimentación a los docentes y directivos en todos los talleres-

## CONCLUSIONES

1. Existe una moderada correlación entre la variable Habilidades Blandas de Docentes y la variable Liderazgo Directivo, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.667 y con una significancia de  $0.035 < 0.05$  por lo que podemos decir que existe suficiente evidencia estadística para argumentar que las Habilidades Blandas de Docentes sí existe una relación de significancia moderada con el Liderazgo Directivo.
2. Se comprobó que el 80% de docentes posee un nivel bueno de habilidades blandas mientras que el 20% tiene un nivel muy bueno. Por lo que se puede concluir que el nivel de habilidades blandas de los docentes es significativo.
3. Se comprobó que el 10% de docentes evaluados consideran que sus directores tienen un liderazgo directivo regular, mientras que el 90% de docentes consideran que sus directores tienen puntuaciones que corresponden a un buen liderazgo directivo. Por lo que se puede concluir que el nivel de liderazgo directivo es significativo.
4. La relación que existe entre el nivel de Habilidades Blandas de los Docentes y el nivel de Liderazgo Directivo presenta una Correlación de significancia moderada. El nivel hallado en ambas variables es moderado, por lo que se puede concluir que sí existió significancia moderada.
5. Finalmente considerando los resultados obtenidos, se formuló una propuesta de un plan de mejora con actividades y estrategias para fortalecer las habilidades blandas de los docentes y el liderazgo directivo en la Institución Educativa.



## **RECOMENDACIONES**

### **1. Al director**

Se recomienda considerar en PEI y el Plan Anual de trabajo, ofrecer formación continuay personalizada a los docentes, que les permita mejorar sus competencias comunicativas, emocionales, creativas y críticas. Esta formación puede incluir talleres, cursos, mentorías y coaching.

### **2. A los docentes**

Se sugiere que fomenten el trabajo en equipo entre los docentes, mediante la creación de comunidades de aprendizaje, proyectos colaborativos y espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas.

### **3. A los padres de familia**

Se recomienda promover una cultura organizacional positiva, basada en el respeto, la confianza, la transparencia y la participación. Para ello, es importante contar con un liderazgo efectivo, que impulseuna visión compartida, facilite la comunicación y fomenten una mejor convivencia institucional.

### **4. Al director de la UGEL y la DRE Chota, Cajamarca.**

Se recomienda Ofrecer espacios de formación continua y acompañamiento pedagógico y planes de mejora, que permitan Ga los directivos y docentes actualizar sus conocimientos, mejorar sus competencias y recibir retroalimentación constructiva para que desarrollen sus habilidades blandas y gestión educativa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M., & Vargas, A. (2010). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Biblioteca Virtual.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Angulo, J. J. (2017). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Repositorio PUCESE. <http://hdl.handle.net/123456789/963>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: Clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bar-On, R. (1997). *El inventario del cociente emocional (EQ-I): Manual técnico*, Toronto. Sistemas Multi-Salud.
- Barron, M. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa Ricardo Palma de Acopampa, Carhuaz 2017* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21803>
- Bass, B. M. (1981). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. Free Press.
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Revista Aten Primaria*, 31(8), 27-38.
- Casquete, W., & Goya, M. (2019). *El liderazgo directivo en el clima organizacional guía*

- de administración educativa con enfoque en roles y funciones* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41367>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020, 24 de agosto). *La CEPAL y la UNESCO publican documento que analiza los desafíos para la educación que ha traído la pandemia en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cepal-la-unesco-publican-documento-queanaliza-desafios-la-educacion-que-ha-traido-la>
- Coronado, M. (2020). *Habilidades blandas y práctica docente en instituciones educativas dela RED N° 06, San Juan de Lurigancho 3 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40260>
- Castro, L., & Muñoz, L. P. (2023). Mediación y resolución de conflictos como pilares en el fomento de la cultura paz desde las tendencias investigativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4575-4590. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4782](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4782)
- Covey, S. (2003) *La visión ética en la vida cotidiana*. Paidós. <https://bit.ly/3C5hOT5>
- Chávez, M. (2017). *Relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en las instituciones educativas Nuestra señora de La Merced* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio UNC. <http://hdl.handle.net/20500.14074/1357>
- Chisaguano, C. (2017). *Liderazgo directivo en el desempeño docente del circuito*

- Chantilín - Saquisilí 05d01 periodo lectivo 2016-2017. Manual de capacitación en liderazgo* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6543>
- Domínguez, F. (2013). *Liderazgo del director Equipo de desarrollo agropecuario Cajamarca 3 EDAC 2005: Plan de ordenamiento territorial participativo del distrito de Paccha (2006-2010)*. Chota.
- Drucker, P. (2001). *Gestión en tiempos de grandes cambios*.
- Espinoza, D. N., Córdova, E. A., & Silva, E. J. (2020). Capacidad organizacional y participación de mercado de las micros y pequeñas empresas ferreteras de tarapoto. *Zhoecoen*, 12(4), 3903398. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1390>
- Evans, R., & Russell, P. (1989). *El Gerente Creativo*. Libros de bolsillo de Unwin.
- Ferrel, W. (2021). *Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias dela UGEL - Huancarama, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62119>
- García, J. (2021). *Estrategias de habilidades blandas para fortalecer el desempeño docente de la red educativa del distrito de Namballe, provincia de San Ignacio, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio UNC. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4932>
- Gardner, H. (1995). *Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Fondode Cultura Económica.
- Jiménez, F., & Beltrán, R. (2019). *Gestión de conflictos*. Dykinson.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología*

- de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Latorre, M., & Seco, C. (2019) *Diseño curricular para una nueva sociedad*. Santillana.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *Revista Cienciamérica*, 3, 34-39.
- Mamani, T. (2017). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. *Educación Superior*, 3(1), 68-75. <https://acortar.link/9OCA78>
- Maureira, O., Lizama, C., & Gajardo, M. (2021). Liderando la mejora desde el departamentode lenguaje: un estudio de caso. *Perspectiva Educacional*, 60(3), 7-31. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.60-iss.3-art.1158>
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica Regular*. MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo Directivos construyendo escuela*. MINEDU.
- [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Monje, C. (2011). *Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad surcolombiana.

- Mujica, C. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. hospital santa Matilde de Madrid*. Universidad EAN.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *El trabajo de la OCDE sobre educación y competencias*. OCDE.  
<https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf>
- Pampliega, C. (2017). *¿Qué Conocimientos y Habilidades Debe Dominar Un Profesional En Dirección de Proyectos?* Salinero Pampliega.
- Parra, A., & Figueroa, E. (2022). Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 47-58.
- Payeras, T. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Díaz de Santos.
- Piquer, L. (2018). *Management para gestores del deporte: liderazgo, funciones y técnicas directivas* (2a. ed.). Bubok Publishing S.L.
- Rafael, S. (2022). *Habilidades blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio UNH.
- Rodríguez, C., Acosta, A., & Torres, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4-26. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>

- Rovira, F. (1998). *Como saber si uno es emocionalmente inteligente*. Aloma
- Salgado, C. (2018). *Manual de investigación: Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. *Sage Journals*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sánchez, D., & Núñez, Y. (2017) *Estudio de la perspectiva de las habilidades blandas y su importancia por parte de los profesores y los estudiantes del área de informática empresarial del Colegio Técnico Profesional de Cartagena* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://hdl.handle.net/2238/10636>.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Tapia, L. (2018). *Las habilidades blandas y la convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa 2051* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23844>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe internacional sobre la educación para el siglo XXI*. UNESCO
- Valdez, W. E., & Pérez, M. A. (2021). Las competencias comunicativas como factor fundamental para el desarrollo social. *Polo del conocimiento*, 6(3), 433-456. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i3.2380>.

Vallés, A., & Vallés, C. (1998). *Habilidades sociales*. EOS

Vargas, C. (2020). *Habilidades blandas para mejorar la convivencia escolar en estudiantes de sexto grado de la Institución Educativa Telmo Hoyle* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46559>

Velazco, J. (2001) *Inteligencia emocional*. UNMSM.



## **APÉNDICES Y ANEXOS**

# ANEXO N° 1: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

## Cuestionario sobre las habilidades blandas

<b>FINALIDAD:</b> El instrumento tiene la finalidad de determinar los niveles de manejo de habilidades blandas en los maestros.				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>INSTRUCCIONES:</b> A continuación, encontrará una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan. Estas respuestas son anónimas y no es necesario poner su nombre por lo que imploramos sinceridad en su respuesta. Marca la respuesta con una (X).  <b>Sexo:</b> H ( ) M ( )								
DIM.	INDICADORES	N°	ITEMS	VALORACION				
				1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO	Guía	1	Considera que posee la capacidad para guiar a sus estudiantes hacia sus metas académicas trazadas.					
	Valora	2	Da valor a las acciones de sus estudiantes y/o colegas para lograr un objetivo en común.					
		3	Valora los aportes de sus colegas para solucionar determinadas situaciones en su Institución Educativa.					
	Motiva	4	Motiva a sus estudiantes cuando ve que están flaqueando en determinadas áreas.					
		5	Motiva a sus colegas para lograr objetivos trazados con respecto a su Institución Educativa.					
	Respeto	6	Respeto y se hace respetar por sus colegas y estudiantes sin ser autoritario.					
	Delega	7	Delega deberes con una adecuada distribución de tareas en sus estudiantes.					
		8	Considera que en situaciones de conflicto, delega acertadamente responsabilidades a sus estudiantes para encontrar la solución.					
DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO	Acepta y da ayuda	9	Acepta ayuda de los demás miembros de grupo cuando trabaja con sus colegas.					
		10	Solicita ayuda a los miembros del grupo cuando tiene una duda o percance o trata de solucionar solo.					
	Presenta disponibilidad	11	Siempre está predispuesto a colaborar con los demás miembros del grupo de docentes.					
		12	Participa activamente en las actividades del grupo.					
	Acepta ideas	13	Acepta las ideas de los demás miembros del grupo de trabajo en su Institución Educativa.					
		14	Apoya las decisiones tomadas por la mayoría del grupo cuando no está de acuerdo.					
	Involucra	15	Colabora activamente para alcanzar los objetivos del grupo.					
		16	Considera que puede involucrar a los demás miembros del grupo para su pronta solución del trabajo planificado.					

DIMENSIÓN 3: EMPATÍA	Detecta estados de ánimo	17	Detecta con facilidad los estados de ánimo de sus estudiantes.					
		18	Comprende los sentimientos y emociones de sus colegas.					
		19	Conoce cuando su colega o estudiantes tiene un problema.					
	Escucha con atención	20	Escucha atentamente y tiene conciencia de los sentimientos de sus colegas o estudiantes.					
		21	Está atento y dispuesto a apoyar en lo que usted pueda.					
		22	Sabe cuando es mejor guardar silencio.					
	Adopta puntos de vista ajenos	23	Se pone en lugar de sus colegas sobre todo cuando atraviesan situaciones difíciles.					
		24	Alienta a sus colegas cuando se encuentran desanimados por determinadas situaciones.					
DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE CONFLICTOS	Afronta	25	Acepta responsabilidades propias cuando comete un desacuerdo.					
		26	Se centra en el tema que se está tratando durante una discusión con sus colegas.					
	Regula	27	Controla emocionalmente la polémica o la controversia con sus colegas.					
		28	En situaciones de conflicto sabe mantener serenidad.					
		29	Elabora mediaciones eficaces cuando tiene divergencias con sus colegas.					
	Soluciona	30	Llega a acuerdos incluso en situaciones difíciles.					
		31	Ofrece soluciones destacando las opiniones de los otros.					
		32	Llega a un consenso sobre la solución más equitativa para las partes en conflicto, valorando críticamente todas las alternativas.					
DIMENSIÓN 5: ADAPTABILIDAD	Comprende	33	Posee la capacidad de comprender otros puntos de vista que no sean igual al suyo.					
		34	Adapta sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes de su Institución Educativa.					
		35	Suele darle mucha importancia a los cambios de su Institución Educativa.					
	Aprecia	36	Aprecia los puntos de vista de sus colegas.					
		37	Es flexible con la visión de los hechos de su Institución Educativa.					
	Acepta	38	Se incomoda cuando el director(a) de su Institución Educativa delega nuevas funciones.					
		39	Trabaja con tranquilidad a pesar de tener colegas problemáticos.					
		40	Acepta con facilidad los cambios dados por un nuevo director de su Institución Educativa.					

Nota: Adaptado de Coronado (2020)

## ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### Cuestionario Liderazgo del Director

Estimado Profesor(a), el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, que tiene la finalidad de obtener la información, a cerca del estilo del liderazgo del Director de la I.E donde labora Usd. El siguiente cuestionario es anónimo por favor responda con sinceridad.  
Lea usd. con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro: La Escala de calificación es la siguiente:

- NUNCA (1)  
VECES (2)  
CASI SIEMPRE (3)  
SIEMPRE (4)

DIMENSIÓN	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	1	2	3	4
CAPACIDAD DE GESTIÓN	1.- ¿Consideras que tu director(a) es un líder?				
	1. ¿El estilo de gestión de tu Director es democrático?				
	3.- ¿Estás de acuerdo con el estilo de gestión del director?				
	4.- ¿El director de tu I.E. toma decisiones adecuadas y oportunas?				
	5.- ¿Las decisiones más importantes son solo tomadas por el Director?				
	6.- ¿El Director tiene actitud conciliadora ante los conflictos que se presentan?				
	7.- ¿El Director aplica las normas legales sin contemplación?				
	8.- ¿El director toma partido con alguno de los involucrados en el conflicto?				
	9.- ¿Crees que el Director conoce los procesos de una conciliación ante un conflicto?				
CAPACIDAD ORGANIZATIVA	10.- ¿El Director de la I.E. delega funciones?				
	11.- ¿Consideras que el director de la I.E. al delegar funciones se ve influenciada por grupos amicales?				
	12.- ¿El Director toma en cuenta el perfil del personal para delegar funciones?				
	13.- ¿El Director al delegar funciones respeta las decisiones tomadas por el delegado?				
	14.- ¿El Director de la I.E. respeta la autonomía de los equipos de trabajo?				
	15.- ¿El Director de la I.E. acepta y confía en las propuestas de los equipos de trabajo?				
	16.- ¿Asesora y acompaña en la ejecución de proyectos que desarrollan los equipos de trabajo?				
CAPACIDAD COMUNICATIVA	17.- ¿En tu I.E. hay una comunicación fluida en todos los niveles?				
	18.- ¿La comunicación del Director con los trabajadores es fluida y asertiva?				
	19.- ¿La comunicación con los padres de familia es oportuna?				
	20.- ¿El director de la I.E. busca la comunicación con los estudiantes?				

Nota: Adaptado de Domínguez(2013)

**APÉNDICE 1: Baremos de valoración de instrumentos**

*Baremo de valoración para determinar los niveles de manejo de las habilidades blandas*

<b>Nº</b>	<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Nunca	Carece de habilidades blandas
<b>2</b>	Casi nunca	Escaso nivel de habilidades blandas
<b>3</b>	A veces	Regular nivel de habilidades blandas
<b>4</b>	Casi siempre	Alto nivel de habilidades blandas
<b>5</b>	Siempre	Muy buen nivel de habilidades blandas

*Baremo de valoración para determinar el estilo de liderazgo directivo*

<b>Nº</b>	<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Nunca	Carece del liderazgo directivo
<b>2</b>	Casi nunca	Escaso nivel del liderazgo directivo
<b>3</b>	A veces	Regular nivel del liderazgo directivo
<b>4</b>	Casi siempre	Alto nivel del liderazgo directivo

## Apéndice 2: Matriz general de datos de las variables

Tabla 20

*Matriz general de datos de la variable: Habilidades blandas.*

Preguntas Docente	Liderazgo									Trabajo en equipo								
	P1_D	P2_D	P3_D	P4_D	P5_D	P6_D	P7_D	P8_D	PUNTAJE_D1_D	P9_D	P10_D	P11_D	P12_D	P13_D	P14_D	P15_D	P16_D	PUNTAJE_D2_D
1	3	5	5	5	4	4	3	3	32	3	3	4	4	5	4	4	3	30
2	3	5	5	5	4	4	3	3	32	3	4	4	5	5	3	4	3	31
3	3	5	5	5	4	4	3	3	32	3	3	4	5	5	3	4	3	30
4	5	4	4	5	4	4	4	5	35	4	5	4	5	5	5	5	4	37
5	5	5	5	5	4	5	5	4	38	4	5	5	5	5	5	5	5	39
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3	4	3	4	3	5	4	4	30
8	5	5	5	5	4	5	4	4	37	4	4	5	4	5	5	4	3	34
9	5	4	5	4	4	4	4	4	34	5	5	5	4	5	5	5	4	38
10	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4	5	5	5	5	5	5	4	38

Empatía									Gestión de conflictos								
P17_D	P18_D	P19_D	P20_D	P21_D	P22_D	P23_D	P24_D	PUNTAJE_D3_D	P25_D	P26_D	P27_D	P28_D	P29_D	P30_D	P31_D	P32_D	PUNTAJE_D3_D
3	3	3	4	5	4	5	5	32	4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	5	4	5	5	5	4	4	36	4	4	4	3	4	4	5	4	32
4	5	4	5	5	5	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	4	4	4	5	5	3	3	33	4	4	4	4	4	5	4	4	33
5	5	4	5	5	5	2	3	34	4	5	5	5	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	5	33	2	2	2	2	2	2	2	2	16
4	4	3	4	4	3	4	3	29	3	4	3	3	4	4	4	4	29
4	3	3	4	4	4	3	4	29	5	4	5	4	4	3	3	3	31
4	3	4	5	5	5	4	3	33	4	4	3	4	4	5	5	4	33
5	5	4	5	5	5	4	4	37	5	3	5	5	4	5	5	5	37

Adaptabilidad									
P33_D	P34_D	P35_D	P36_D	P37_D	P38_D	P39_D	P40_D	PUNTAJE_D3_D	PUNTAJE_GLOBAL_D
3	4	3	4	3	1	4	1	23	150
3	4	3	5	4	1	5	1	26	157
3	4	3	5	4	1	5	1	26	159
3	3	4	4	4	4	4	3	29	167
5	5	4	5	4	4	5	4	36	182
4	4	4	4	4	4	4	4	32	161
4	3	3	4	4	3	3	3	27	141
3	4	4	3	3	4	4	4	29	160
5	4	5	5	4	4	5	5	37	175
5	4	4	5	5	4	5	4	36	187

Nota: Cuestionario de habilidades blandas

Tabla 21

Matriz general de datos de la variable: Liderazgo directivo

Pregunta Docente	Capacidad de gestión										Capacidad organizativa							
	P1_D	P2_D	P3_D	P4_D	P5_D	P6_D	P7_D	P8_D	P9_D	PUNTAJE_D1_D	P10_D	P11_D	P12_D	P13_D	P14_D	P15_D	P16_D	PUNTAJE_D2_D
1	4	4	4	4	1	4	1	1	4	27	4	1	4	4	4	4	4	25
2	2	3	3	3	1	3	4	4	3	26	3	2	3	3	4	3	1	19
3	2	3	3	3	1	4	1	1	4	22	3	2	3	3	4	3	1	19
4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	27	3	2	3	2	4	4	2	20
5	3	4	3	3	1	4	1	1	3	23	2	1	2	4	4	4	3	20
6	2	4	3	3	1	3	1	1	3	21	4	2	3	3	4	3	2	21
7	3	2	2	2	3	2	3	2	2	21	2	2	3	2	2	3	3	17
8	3	4	3	2	1	3	2	2	3	23	3	2	4	3	4	4	2	22
9	3	4	2	3	1	3	2	2	3	23	3	2	4	3	4	4	2	22
10	2	1	3	2	1	2	1	1	2	15	1	2	3	2	4	2	2	16

Capacidad comunicativa				PUNTAJE_D3_D	PUNTAJE_GLOBAL_D
P17_D	P18_D	P19_D	P20_D		
4	4	4	4	16	68
3	4	3	4	14	59
3	4	3	4	14	55
2	3	3	3	11	58
4	4	4	4	16	59
3	4	3	4	14	56
3	3	3	4	13	51
4	3	3	4	14	59
4	3	3	4	14	59
3	2	3	1	9	40

Nota: Cuestionario de liderazgo directivo



### Anexo 3: Instrumentos Validados

#### **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES BLANDAS (JUICIO DE EXPERTOS 01)**

Yo, SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, identificado Con DNI N° 26607960 Con Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS, MENCIÓN EDUCACIÓN, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

Hago constar que he leído y revisado los treinta (30) ítems del cuestionario de las Habilidades Blandas correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la maestrante ADELEIDA YRIGOIN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Liderazgo (08 ítems), Trabajo en equipo (08 ítems), Empatía (08 ítems), Gestión de conflictos (08 ítems) y Adaptabilidad (08 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 30 de marzo de 2022

Apellidos y Nombres del evaluador: CABANILLAS AGUILAR, SEGUNDO RICARDO

  
.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS  
(JUICIO DE EXPERTOS 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: CABANILLAS AGUILAR, SEGUNDO RICARDO  
Grado Académico: Doctor en Ciencias

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo  
Fecha: Cajamarca, 30 de marzo de 2022

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FIRMA

DNI: 26607960

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES BLANDAS  
(JUICIO DE EXPERTOS 02)**

Yo, WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, identificado Con DNI N° 27732528 Con Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS, MENCIÓN PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.

Hago constar que he leído y revisado los cuarenta (40) ítems del cuestionario de las Habilidades Blandas correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la maestrante ADELEIDA YRIGOIN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cinco (05) dimensiones: Liderazgo (08 ítems), Trabajo en equipo (08 ítems), Empatía (08 ítems), Gestión de conflictos (08 ítems) y Adaptabilidad (08 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

Apellidos y Nombres del evaluador: DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS  
(JUICIO DE EXPERTOS 02)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR  
Grado Académico: Maestro en Ciencias

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo

Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%



FIRMA  
DNI: 27732528

### **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES BLANDAS (JUICIO DE EXPERTOS 03)**

Yo, VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, JAIME identificado Con DNI N° 42076293, Con Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, Universidad: CÉSAR VALLEJO.

Hago constar que he leído y revisado los (40) ítems del Cuestionario de las habilidades blandas de los docentes correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades Blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la institución educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022, del maestrante ADELEIDA YRIGOÍN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en (05) dimensiones: liderazgo (08 ítems), trabajo en equipo (08 ítems), empatía (08 ítems), gestión de conflictos (08 ítems) y adaptabilidad (08 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades Blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la institución educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
40	40	100

**Lugar y Fecha:** San Ignacio, 29 de marzo del 2022

**Apellidos y Nombres del evaluador:** Vásquez Rodríguez, Jaime



FIRMA  
DNI: 42076293

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS  
(JUICIO DE EXPERTOS 03)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, JAIME  
Grado Académico: Maestro en Administración de la Educación

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo  
Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	
32	X		X		X		X	
33	X		X		X		X	
34	X		X		X		X	
35	X		X		X		X	
36	X		X		X		X	
37	X		X		X		X	
38	X		X		X		X	
39	X		X		X		X	
40	X		X		X		X	

**EVALUACIÓN:** No válido, Mejorar ( )

**Válido, Aplicar ( X )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%



FIRMA  
DNI: 42076293

#### Anexo 4: Instrumentos Validados

##### **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR (JUICIO DE EXPERTOS 01)**

Yo, SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, identificado Con DNI N° 26607960 Con Grado Académico de DOCTOR EN CIENCIAS, MENCIÓN EDUCACIÓN, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems del cuestionario del Liderazgo del director correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la maestrante ADELEIDA YRIGOIN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en tres (03) dimensiones: Capacidad de gestión (09 ítems), Capacidad organizativa (07 ítems) y Capacidad comunicativa (04 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 30 de marzo de 2022

Apellidos y Nombres del evaluador: CABANILLAS AGUILAR, SEGUNDO RICARDO



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
(JUICIO DE EXPERTOS 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: CABANILLAS AGUILAR, SEGUNDO RICARDO  
Grado académico: Doctor en Ciencias

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo  
Fecha: Cajamarca, 30 de marzo de 2022

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

  
 -----  
 FIRMA  
 DNI: 26607960



**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
(JUICIO DE EXPERTOS 02)**

Yo, WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, identificado Con DNI N° 27732528 Con Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS, MENCIÓN PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems del cuestionario del Liderazgo del director correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la maestrante ADELEIDA YRIGOIN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en tres (03) dimensiones: Capacidad de gestión (09 ítems), Capacidad organizativa (07 ítems) y Capacidad comunicativa (04 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
Nº ítems revisados	Nº de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

Apellidos y Nombres del evaluador: DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
(JUICIO DE EXPERTOS 02)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR  
Grado académico: Maestro en Ciencias

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo  
Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%



FIRMA  
DNI: 27732528

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
(JUICIO DE EXPERTOS 03)**

Yo, VÁZQUEZ RODRIGUEZ, JAIME, identificado Con DNI N° 42076293 Con Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, Universidad: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.

Hago constar que he leído y revisado los veinte (20) ítems del cuestionario del Liderazgo del director correspondiente a la Tesis de Maestría: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 de la maestrante ADELEIDA YRIGOIN TARRILLO.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en tres (03) dimensiones: Capacidad de gestión (09 ítems), Capacidad organizativa (07 ítems) y Capacidad comunicativa (04 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>CUESTIONARIO</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100

Lugar y Fecha: San Ignacio, 29 de marzo de 2022

Apellidos y Nombres del evaluador: , VÁZQUEZ RODRIGUEZ, JAIME,

FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR  
(JUICIO DE EXPERTOS 03)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: VÁZQUEZ RODRIGUEZ, JAIME  
Grado académico: Maestro en Ciencias

Título: Habilidades blandas de los docentes y su relación con el liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022

Autor: Adeleida Yrigoin Tarrillo  
Fecha: Cajamarca, 29 de marzo de 2022

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el dimensión/indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar ( )

Válido, Aplicar ( X )

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%



FIRMA  
DNI: 42076293

## Anexo 5. RESUMEN TRADUCIDO POR ESPECIALISTA EN IDIOMA INGLÉS

### ABSTRACT

The present research had as objective to determine the relationship between teacher's soft skills and directors' leadership in "José Bernardo Alcedo" educative institution, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.

The method applied were scientific hypothetic – deductive and analytic. Population and sample was formed by seven teachers and three directors in three different levels: beginners, primary and high school who work in the educative institution.


The instruments used to collect data were two questionnaires, which was adapted to each variable and the technique was a survey. The research results show enough statistical evidence to argue soft skills have influence upon directors' leadership in "José Bernardo Alcedo" educative institution as shown in the results 80% of teachers reach a good level in soft skills, and 90% of teachers consider that directors have a good directors' leadership. Concerning to soft skills, 50% of teachers show leadership in group working, 100% of teachers show availability for group working and empathy, and 70% sometimes show empathy, about Conflict Management, 80% of teachers sometimes have to manage conflicts and about adaptability, 40% of teachers are able to adapt to different situations. Referring to director's leadership, manageability, 60% show directors sometimes have manageability, about Organizational Capacity, 70% mention, directors sometimes show Organizational Capacity, and finally about Communicative Skills, 70% of teachers mention, the directors always have Communicative Skills it means fluent and assertive. In conclusion, the results show the objectives of the research were positively achieved and the hypothesis has been confirmed.

**Key words:** teachers' soft skills, director's leadership.

  
Mg. Danesi M. Muñoz Sánchez  
Esp. Idiomas Extranjeros  
44483221

# MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
¿Qué relación existe entre las Habilidades Blandas de los Docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?	Determinar la relación que existe entre las Habilidades Blandas de los docentes y el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022	Las Habilidades Blandas de los docentes se relacionan significativamente con el Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.	V1: Habilidades blandas	Liderazgo	Guía Valora Motiva Respeta Delega	Preguntas: 1,2, 3, 4,5,6, 7,8,	Encuesta/ cuestionario	<b>Tipo de investigación</b> Cuantitativa explicativa.  <b>Población y muestra</b> La población y la muestra está constituida por 7 docentes y 3 directivos de los niveles: inicial, primaria y secundaria, haciendo una total de 10 entre docentes y directivos de la I. E. “José Bernardo Alcedo”3 El lirio. Todos contratados durante el año 2022.
				Trabajo en equipo	Acepta y da ayuda Presenta disponibilidad Acepta ideas Involucra	Preguntas: 9,10,11,1, 13,14,15, 16		
				Empatía	Detecta estados de animo Escucha con atención Adopta puntos de vista ajenos	Preguntas: 17,18,19, 20,21,22, 23,24		
				Gestión de conflictos	Afronta Regula Soluciona	Preguntas: 25,26,27,28, 29,30,31, 32		
				Adaptabilidad	Comprende Aprecia Acepta	Preguntas: 33,34,35,36, 37,38,39,40		
- ¿Cuál es el nivel de Habilidades Blandas de los docentes de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022? - ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?	- Analizar el nivel de Habilidades Blandas de los docentes de la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022 -Analizar el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022	- El nivel de Habilidades Blandas de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, año 2022, es significativo. - El nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, año 2022, es significativo.	V2: Liderazgo directivo	Capacidad de gestión	Liderazgo Estilo de liderazgo Toma de decisiones Solución de conflictos	Preguntas: 1,2,3,4,5,6 ,7,8,9	Encuesta/ Cuestionario	<b>Unidad de análisis</b> Cada uno de los docentes y Directivos.  <b>Métodos de investigación</b> Se utilizará el método científico hipotético-deductivo; asimismo, se utilizará el método analítico para el análisis estadístico a
				Capacidad organizativa	Delegación de funciones	Preguntas: 10,11,12,13, 14,15,16		

<p>Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?</p> <p>- ¿Qué relación existe entre el nivel de Habilidades Blandas de los docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?</p> <p>- ¿Cómo fortalecer el nivel de habilidades blandas de los docentes y el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?</p>	<p>El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022</p> <p>-Evaluar estadísticamente la relación que existe entre el nivel de Habilidades Blandas de los docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022</p> <p>-Diseñar una propuesta de mejora para fortalecer el nivel de Habilidades Blandas de los docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022?</p>	<p>Cajamarca, 2022, es significativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de Habilidades Blandas de los docentes y el nivel de Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022, es significativo</li> <li>• La adecuada selección de estrategias y actividades permitirá formular una propuesta de mejora pertinente para el fortalecimiento de las Habilidades Blandas de los Docentes y Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “José Bernardo Alcedo”, El Lirio, Chota, Cajamarca, 2022.</li> </ul>			Respeto a la autonomía Asesoramiento y acompañamiento		<p>fin de comprobar los datos y resultados de la investigación.</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> Se trata de una investigación no experimental con diseño descriptivo correlacional.</p>  <p><b>Técnicas e instrumentos</b> Se utilizarán las técnicas e instrumentos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> <li>• Cuestionarios.</li> </ul>
				Capacidad comunicativa	Fluidez comunicativa Asertividad	Preguntas: 17,18,19, 20	