

## **Impacto Trascendental De La Gestión Escolar Y La Capacitación Docente En El Desarrollo De Habilidades Blandas: Un Enfoque Multinivel**

### **Transcendent Impact Of School Management And Teacher Training On The Development Of Soft Skills: A Multilevel Approach**

Lilian Carina Mendivil Caldera<sup>1</sup>

*lilianmendivil\_est@umecit.edu.pa*<https://orcid.org/0000-0003-4432-9302>Facultad de Educación.  
UMECITUniversidadMetropolitanade Educación Ciencia y Tecnología  
Montería-Colombia

Claudia Marcela Arana Medina<sup>2</sup>

*claudia.araname@amigo.edu.co*  
<https://orcid:0000-0002-3660-9526>  
Facultad de Educación.  
UMECIT Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología  
Montería-Colombia

---

#### **RESUMEN**

*El presente artículo aborda la influencia de la capacitación en habilidades blandas en la gestión escolar en instituciones educativas rurales. Este estudio se enmarca dentro de un proyecto de investigación que tuvo por objetivo evaluar cómo la formación en habilidades blandas de los docentes mejora la gestión escolar y el ambiente educativo en tres niveles educativos (preescolar, primaria y secundaria). Se empleó una metodología cuantitativa, utilizando técnicas de observación, entrevistas y análisis de documentos para explorar los efectos de un programa de capacitación específico en habilidades de comunicación, liderazgo y colaboración entre docentes. Entre los resultados, destaca la mejora significativa en las interacciones en el aula y la eficacia en la gestión escolar, lo que condujo a un ambiente de aprendizaje más dinámico y una mayor satisfacción y rendimiento estudiantil. En conclusión, la capacitación en habilidades blandas es crucial para el desarrollo de prácticas educativas efectivas y la mejora de la calidad educativa en zonas rurales.*

**Palabras Claves:** *Capacitación docente; habilidades blandas; gestión escolar; educación rural.*

#### **ABSTRACT**

*This article addresses the influence of soft skills training on school management in rural educational institutions. This study is part of a research project that aimed to evaluate how teachers' soft skills training improves school management and the educational environment at three educational levels (preschool, primary and secondary). A quantitative methodology was used, using observation techniques, interviews and document analysis to explore the effects of a specific training program on communication, leadership and collaboration skills among teachers. Among the results, the significant improvement in classroom interactions and effectiveness in school management stands out, which led to a more dynamic learning environment and greater student satisfaction and performance. In conclusion, soft skills training is crucial for the development of effective educational practices and the improvement of educational quality in rural areas.*

**Keywords:** *Teacher training; soft skills; School Management; rural education.*

---

Date of Submission: 05-03-2025

Date of acceptance: 16-03-2025

---

---

<sup>1</sup> Autor Principal

<sup>2</sup> Asesor

## I. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo actual enfrenta constantes transformaciones que exigen a los docentes una actualización permanente. No basta con que los educadores posean un conocimiento disciplinar sólido y experiencia profesional; es fundamental que complementen su formación con el desarrollo de habilidades blandas. Estas competencias no solo optimizan su práctica pedagógica, sino que también fortalecen su desempeño en la gestión escolar y en la interacción con estudiantes y colegas. En este sentido, Espinoza, Tinoco y Sánchez (2017) destacan la necesidad de que los docentes del siglo XXI adquieran habilidades socioemocionales y comunicativas que contribuyan al éxito en su ejercicio profesional y a la mejora del aprendizaje estudiantil.

Diversas investigaciones en Colombia han abordado la importancia de las habilidades blandas en el ámbito educativo. Por ejemplo, Jaramillo, Pinzón y Riveros (2019) diseñaron programas de fortalecimiento de estas competencias para docentes en el Colegio Las Américas en Barrancabermeja. De manera complementaria, Guerra (2019) propuso un enfoque teórico que facilita la construcción de guías prácticas para la capacitación en habilidades blandas de estudiantes universitarios en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá.

Este estudio enfatiza la necesidad de articular la gestión escolar con el desarrollo de habilidades blandas en los docentes. La formación continua en estas competencias no solo responde a las demandas del sistema educativo, sino que también fomenta una enseñanza más efectiva y alineada con las políticas educativas a nivel nacional, departamental y local. En este contexto, resulta crucial analizar las habilidades blandas como un componente esencial para la optimización de la gestión escolar en las instituciones educativas de Montería. Este estudio ofrece un marco teórico actualizado y contribuye a la generación de conocimiento práctico y metodológico en el campo educativo.

La pertinencia de esta investigación radica en su capacidad para aportar nuevas perspectivas sobre la cualificación docente en habilidades blandas y su impacto en la gestión escolar. Su objetivo es proporcionar un referente para futuras investigaciones y para la implementación de estrategias pedagógicas que favorezcan la mejora continua en las instituciones educativas. Para alcanzar este propósito, es fundamental establecer objetivos claros y motivar a todos los actores educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, definir y mantener metas institucionales permite evaluar el impacto de las estrategias adoptadas y garantizar avances en la calidad educativa.

En el contexto de esta investigación, se analizaron instituciones educativas rurales de Montería, como la IE Santa Fe, situada en la zona rural del kilómetro 35 vía Tierralta; la IE San José de Jaraquiel, en el corregimiento de Jaraquiel; y la IE Pueblo Bujo, ubicada en el corregimiento homónimo, con un acceso geográfico limitado. A partir de observaciones y entrevistas informales con docentes, se identificaron diversas problemáticas, como la predominancia de docentes con formación de Normalistas Superiores, la dificultad de acceso a las instituciones, la falta de conectividad para acceder a estudios virtuales y una baja motivación para la capacitación profesional.

En Montería, no se han desarrollado estudios sistemáticos que aborden la necesidad de fortalecer las habilidades blandas en los docentes. Esta investigación busca llenar este vacío, estableciendo un plan piloto en instituciones rurales que sirva como modelo para otras escuelas con desafíos similares. Instituciones como la IE Pueblo Bujo, la IE Santa Fe y la IE San José de Jaraquiel enfrentan dificultades en la gestión de habilidades interpersonales, lo que repercute en la toma de decisiones y en la resolución de problemas dentro del contexto educativo.

Aún persisten docentes que encuentran dificultades para adaptarse a los cambios y muestran poca disposición hacia la actualización profesional. La falta de pensamiento crítico, la escasa integración de metodologías innovadoras y la limitada incorporación de herramientas digitales afectan su desempeño pedagógico. Asimismo, la ausencia de estrategias para relacionar los contenidos curriculares con la realidad de los estudiantes limita la calidad de la enseñanza.

El desarrollo de habilidades blandas en los docentes, como la capacidad de adaptación, la comunicación efectiva y la gestión eficiente de la información, es clave para mejorar la interacción con los estudiantes y optimizar el proceso de formación. En este sentido, esta investigación resalta la importancia de potenciar estas competencias, no solo como un beneficio para el crecimiento profesional de los docentes, sino como un factor determinante para la mejora del aprendizaje estudiantil.

### **Habilidad**

Las habilidades representan un conjunto de capacidades que permiten a los individuos procesar información y convertirla en conocimiento aplicable en diversos contextos. Estas competencias abarcan tanto aspectos cognitivos como prácticos, influyendo en la manera en que las personas regulan sus acciones y desarrollan hábitos que optimizan su desempeño en diferentes actividades (Bravo, Illescas y Lara, 2016). Desde una perspectiva psicológica, Brito Fernández (2007) define la habilidad como un proceso mental y operativo mediante el cual una persona adquiere dominio sobre ciertas acciones, asegurando su ejecución con

precisión y control consciente.

Por otro lado, Doyle (2020) destaca que las habilidades pueden variar en función del contexto en el que se aplican. En el ámbito laboral, por ejemplo, algunas competencias como la negociación, el liderazgo, la gestión de conflictos, la motivación y la comunicación efectiva adquieren un papel fundamental. Debido a su relevancia, estas habilidades, también conocidas como soft skills, han sido ampliamente estudiadas y valoradas en entornos profesionales y educativos, ya que favorecen la interacción social y el éxito en distintos campos de acción.

### **Habilidades Blandas**

Las habilidades blandas son aquellas competencias personales y sociales que permiten a los individuos desenvolverse eficazmente en distintos entornos. Estas habilidades, también conocidas como "habilidades socioemocionales" o "competencias interpersonales", abarcan la capacidad de interactuar de manera efectiva con los demás, adaptarse a diferentes situaciones y desarrollar una comunicación asertiva. Su importancia radica en que facilitan la colaboración, la gestión de conflictos y la toma de decisiones, aspectos clave tanto en el ámbito profesional como en la vida cotidiana. Singer, Guzmán y Donoso (2009) definen las habilidades blandas como un conjunto de capacidades no cognitivas que resultan esenciales para el aprendizaje y el desempeño laboral. Estas habilidades están relacionadas con el "saber ser", es decir, la forma en que una persona se comporta y establece relaciones interpersonales en su entorno.

De acuerdo con Vera (2016), estas habilidades pueden influir significativamente en el desarrollo profesional, ya que potencian el rendimiento laboral, facilitan la movilidad interna dentro de una organización y son determinantes para el éxito en el mercado de trabajo. Además, se les conoce bajo diferentes denominaciones, como competencias para la empleabilidad, habilidades transversales, competencias del siglo XXI o habilidades socioemocionales. Independientemente del término utilizado, estas habilidades incluyen capacidades fundamentales como la comunicación efectiva, el liderazgo, la adaptabilidad y el trabajo en equipo.

Por otro lado, para Geana et al. (2016), las habilidades blandas comprenden atributos clave como la ética, la gestión del tiempo y la capacidad de valorar la diversidad, lo que las convierte en elementos esenciales en cualquier sector o ámbito profesional en el siglo XXI. En esta línea, Mujica (2015), citado en Quesada (2019), enfatiza que estas habilidades permiten a las personas relacionarse con éxito en entornos laborales y sociales, siendo un factor determinante en la interacción interpersonal y la construcción de relaciones efectivas. Las habilidades blandas están estrechamente ligadas a la inteligencia emocional, ya que determinan la capacidad de un individuo para regular sus emociones y comprender las de los demás. Goleman (1998) señala que estas habilidades pueden clasificarse en cinco dimensiones esenciales: autocontrol, autoconocimiento, motivación, empatía y habilidades sociales. Más allá del ámbito laboral, las habilidades blandas contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos, permitiéndoles adaptarse con mayor facilidad a los cambios y responder de manera efectiva a los desafíos de la vida cotidiana. En un mundo cada vez más globalizado y dinámico, la flexibilidad y la capacidad de establecer relaciones interpersonales sólidas resultan fundamentales para el éxito en cualquier área del conocimiento y del trabajo.

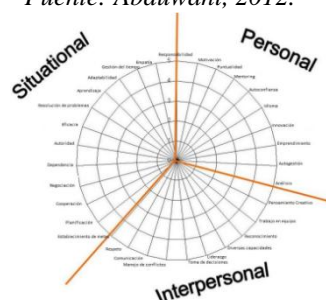
Las habilidades blandas representan un conjunto de atributos personales que influyen en la manera en que las personas interactúan con su entorno y con los demás. Estas competencias son clave no solo en el ámbito laboral, sino también en la vida cotidiana, ya que permiten establecer relaciones efectivas, comunicarse de manera asertiva y adaptarse a distintos contextos. Mujica (2015) destaca que estas habilidades están estrechamente ligadas a la inteligencia emocional, dado que su desarrollo depende en gran medida de la capacidad de reconocer, regular y manejar tanto las propias emociones como las de los demás. En contraste con las habilidades duras, que están relacionadas con conocimientos técnicos específicos para desempeñar una tarea determinada, las habilidades blandas abarcan aspectos como el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de liderazgo. Si bien algunas profesiones requieren un mayor dominio de habilidades técnicas, otras dependen en gran medida de las competencias interpersonales. Por ejemplo, un programador de software puede destacar por su conocimiento en codificación, pero si no posee habilidades comunicativas o de trabajo en equipo, su desempeño en una organización puede verse afectado (Mujica, 2015).

El desarrollo de habilidades blandas no ocurre de manera automática, sino que requiere práctica, autoconocimiento y una disposición para la mejora continua. Carrel (2016) señala que estas competencias pueden aprenderse y perfeccionarse a lo largo del tiempo, ya que son moldeables y adaptables según el contexto. Son especialmente valoradas en el ámbito profesional, donde las empresas buscan empleados capaces de integrarse a equipos de trabajo, resolver problemas y mantener una actitud positiva ante los desafíos. Desde una perspectiva educativa, Vivas y Gallego (2008) indican que las habilidades blandas cumplen una función transversal, ya que promueven el pensamiento crítico, la resiliencia y la capacidad de adaptación ante los cambios. Estas habilidades favorecen el desempeño académico y profesional, facilitando la inserción en entornos laborales y sociales diversos. Parsons (2008) y Robles (2012) resaltan que las habilidades blandas no solo impactan en la empleabilidad, sino que también influyen en el éxito y la proyección de la carrera

profesional. En este sentido, Al-Abduwani (2012) las clasifica en tres categorías principales: habilidades personales, que incluyen la autodisciplina y la gestión emocional; habilidades interpersonales, relacionadas con la comunicación y la empatía; y habilidades situacionales, que permiten afrontar de manera efectiva los desafíos del entorno laboral y social.

**Figura 1. Clasificación de las habilidades blandas**

*Fuente: Abduwani, 2012.*



Las habilidades blandas no se restringen únicamente al ámbito profesional, sino que se aplican en diferentes aspectos de la vida cotidiana. Su desarrollo es un proceso continuo que ocurre a través de la experiencia y la interacción social. Robles (2012) destaca que estas competencias interpersonales juegan un papel clave en el desempeño laboral y en la adaptación a distintos entornos, lo que las convierte en un factor determinante para el éxito en diversas industrias. Sutton, citado por Robles (2012), enfatiza que las habilidades blandas son altamente valoradas en el mercado laboral, pues las empresas buscan profesionales que, además de conocimientos técnicos, posean la capacidad de comunicarse eficazmente, resolver problemas y colaborar en equipo. En este sentido, Glenn, también citado en Robles (2012), resalta que la contratación de empleados con fuertes habilidades interpersonales permite a las organizaciones mantener una ventaja competitiva, ya que facilitan la creación de entornos laborales armoniosos y productivos.

Investigaciones previas, como las de Park (2016), han evidenciado que la inteligencia emocional y el aprendizaje informal influyen significativamente en el desempeño laboral. En este contexto, las habilidades blandas se consideran esenciales para la adaptación y el crecimiento dentro de un entorno profesional en constante evolución. Goleman (1998) plantea que estas habilidades están estrechamente vinculadas a la inteligencia emocional, ya que permiten a las personas gestionar sus emociones, responder con empatía a los demás y mantener la flexibilidad ante los cambios en el entorno laboral. De manera similar, Cimatti (2016) señala que las habilidades blandas son fundamentales en cualquier campo, ya que favorecen la construcción de relaciones interpersonales efectivas.

Mahasneh (2016) define las habilidades blandas como un conjunto de competencias no técnicas que incluyen la comunicación, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la capacidad de adaptación, el aprendizaje a largo plazo y el trabajo en equipo. Honeyman (2017) amplía esta definición al incluir aspectos como la inteligencia emocional, la salud psicológica, la responsabilidad cívica y la capacidad de generar conexiones significativas con los demás. El modelo de Goleman (1998) establece que las habilidades blandas abarcan tanto competencias cognitivas como emocionales, las cuales son esenciales para el éxito profesional y organizacional. Un líder que carece de inteligencia emocional puede afectar el rendimiento de su equipo al no gestionar adecuadamente sus propias emociones ni comprender las de los demás. En este sentido, el liderazgo efectivo requiere de habilidades blandas que faciliten la motivación, la gestión de conflictos y la construcción de un ambiente de trabajo positivo.

### **Importancia de las habilidades blandas**

Las habilidades blandas están estrechamente vinculadas con la personalidad de cada individuo, lo que puede hacer que su enseñanza y desarrollo resulten más complejos en comparación con las habilidades técnicas. Sin embargo, el entorno juega un papel fundamental en la adquisición y fortalecimiento de estas competencias, ya que fomentan el aprendizaje a través de la socialización, el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva. En el contexto actual, tanto social como cultural, es esencial potenciar estas habilidades, ya que los profesionales no solo deben contar con conocimientos técnicos especializados, sino también con competencias que les permitan desenvolverse con éxito en distintos escenarios laborales y personales.

El mercado laboral demanda cada vez más individuos que, además de poseer un sólido dominio teórico y técnico, cuenten con capacidades clave como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo,

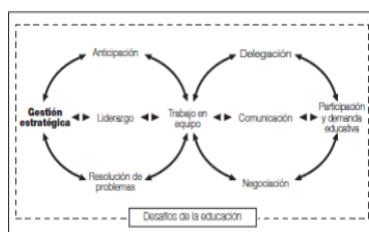
autogestión, resolución de conflictos y pensamiento estratégico. Estas habilidades permiten afrontar con éxito los desafíos profesionales y gestionar eficazmente situaciones adversas dentro de cualquier organización. En el ámbito educativo, los docentes requieren aplicar estas competencias de manera constante, no solo en su interacción con los estudiantes, sino también en la colaboración con sus colegas y en la implementación de estrategias que promuevan un ambiente de aprendizaje positivo y ético.

La flexibilidad y la capacidad de adaptación resultan esenciales para enfrentar los cambios en los procesos educativos y garantizar la mejora continua en la enseñanza. Según Goleman (1998), las habilidades blandas están directamente relacionadas con la inteligencia emocional, lo que implica que un individuo con un adecuado control de sus emociones y una buena comprensión de las emociones de los demás podrá desempeñarse de manera más efectiva en su entorno. Esto resalta la importancia de integrar el desarrollo de estas competencias en la formación profesional, ya que no solo influyen en el desempeño laboral, sino también en el crecimiento personal y la construcción de relaciones interpersonales sólidas.

### **Gestión Escolar**

La gestión escolar es un proceso clave dentro del ámbito educativo que implica la organización y liderazgo del equipo docente, así como la administración eficiente de los recursos disponibles para garantizar un entorno de aprendizaje óptimo. Su propósito es facilitar el desarrollo de estrategias y proyectos que favorezcan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, asegurando que las instituciones educativas operen de manera efectiva y equitativa. Desde una perspectiva integral, la gestión escolar no solo abarca aspectos administrativos y pedagógicos, sino que también busca fortalecer un modelo educativo basado en la equidad, la democracia y la eficiencia. Según la UNESCO (2000), la gestión educativa se concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos interconectados dentro del sistema escolar, con el objetivo de responder a las exigencias sociales y mejorar continuamente las prácticas educativas a través de la planificación y la innovación.

**Figura 2. Modelo de gestión escolar**



*Fuente: UNESCO, 2000*

En términos organizacionales, Mintzberg y Stoner (1995), citados por Mgee (2009), definen la gestión como la capacidad de organizar y coordinar recursos para alcanzar objetivos estratégicos. Esta visión resalta la importancia de anticiparse a los cambios y establecer mecanismos de mejora continua dentro de las instituciones educativas. En este sentido, una gestión escolar eficaz requiere una planificación estratégica que permita optimizar la relación entre los programas académicos, los procesos administrativos y las necesidades del contexto educativo. Asimismo, Pozner de Weinberg (2000), citado por Mgee (2009), destaca que la gestión educativa estratégica implica una nueva forma de comprender y organizar las instituciones escolares. Esta gestión no solo debe enfocarse en la administración tradicional, sino que debe integrar procesos de toma de decisiones fundamentados en el análisis situacional y transformacional, permitiendo una adaptación constante a las nuevas demandas del sistema educativo.

La gestión educativa no se limita a ser un concepto alternativo a la administración o a la planificación, sino que constituye un enfoque integral para dirigir y organizar las instituciones escolares de manera estratégica. Su propósito es optimizar los procesos pedagógicos y administrativos con el fin de garantizar un aprendizaje de calidad para los estudiantes. Para que la gestión educativa sea efectiva, es esencial que se base en un análisis situacional y estratégico que guíe la toma de decisiones y facilite la implementación de acciones concretas dentro del contexto escolar. Según la UNESCO (2000), la gestión educativa implica la conducción estratégica de la escuela alineada con objetivos y metas previamente establecidos. Su enfoque no solo se orienta a la eficiencia administrativa, sino también al desarrollo de prácticas educativas que promuevan la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, gestionar una institución educativa implica integrar aspectos técnicos y políticos, equilibrando ambos elementos para fortalecer la gobernabilidad y la dirección efectiva de la escuela.

Además, la gestión escolar enfrenta desafíos relacionados con la resolución de conflictos y la

adaptación a cambios inesperados. Es necesario que las instituciones cuenten con estrategias flexibles que les permitan ajustarse a nuevas circunstancias sin comprometer la calidad educativa. Para lograrlo, es fundamental que tanto los docentes como los directivos asuman un rol activo en la toma de decisiones, dejando de lado la visión de que son únicamente ejecutores de políticas preestablecidas. Por otro lado, la gestión educativa no se limita a la implementación de planes y actividades, sino que busca articular los aspectos teóricos y prácticos de la educación con la finalidad de fortalecer la equidad, la gobernabilidad y la pertinencia del sistema educativo. Esto implica garantizar condiciones óptimas para el desarrollo de docentes y estudiantes, fomentando un ambiente organizacional que propicie el aprendizaje, la innovación y la inclusión.

## **II. METODOLOGIA**

Se intervinieron tres instituciones educativas rurales en Montería, Colombia, con Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de niveles preescolar, primaria y secundaria. La población estudiada incluyó aproximadamente 3 directivos, 95 docentes, 30 estudiantes y 30 padres de familia, seleccionados por su participación en los programas de formación docente y por el interés en evaluar el impacto de las habilidades blandas en la gestión escolar.

Desde un enfoque cuantitativo, con metodología experimental, se trabajó con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de estas instituciones, recogiendo sus percepciones y experiencias en torno a la capacitación recibida y los cambios observados en la práctica educativa. La investigación se desarrolló durante el año lectivo, permitiendo un seguimiento continuo del proceso de intervención y sus efectos a lo largo del tiempo.

Siguiendo la lógica establecida Según Arias (2012), "la investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)". A través de entrevistas semiestructuradas, observaciones en el aula y análisis de documentos administrativos y pedagógicos, se exploró cómo la capacitación en habilidades blandas transformaba las interacciones y el ambiente educativo, apuntando a una mejora en la calidad de la educación ofrecida.

### **PROCEDIMIENTO TÉCNICO**

#### **Diseño del Instrumento de Evaluación**

Se diseñó un instrumento de evaluación para docentes, con el objetivo de evaluar su capacidad para implementar habilidades blandas en el entorno educativo, y cómo estas habilidades afectan su rol docente y la gestión escolar. Este instrumento también buscó explorar los cambios en las prácticas pedagógicas y la gestión de la interacción con los estudiantes, fundamentales para el desarrollo psicosocial y académico de los mismos.

#### **Proceso de Capacitación y Asesoramiento**

El programa de capacitación incluyó sesiones bimensuales de asesoramiento y talleres prácticos dirigidos a docentes de tres niveles educativos (preescolar, primaria y secundaria). Durante estas sesiones, se fomentó el diálogo reflexivo sobre las prácticas de enseñanza actuales y se introdujeron estrategias para mejorar la comunicación, liderazgo y colaboración en el aula. A lo largo del año académico, se enfatizó en fortalecer aspectos psicosociales críticos que influían en el desarrollo educativo de los estudiantes, especialmente aquellos aspectos que surgían como desafíos debido a las dinámicas escolares existentes.

#### **Evaluación Inicial y Final**

Al inicio del programa, se administró el instrumento de evaluación diseñado a los docentes para recabar información sobre sus concepciones previas de prácticas pedagógicas y habilidades blandas. Esto permitió que los participantes reflexionaran sobre su propio rol dentro del entorno educativo y cómo sus habilidades personales influían en su práctica profesional. Al concluir el año de formación, se volvió a aplicar el mismo instrumento para evaluar los cambios en su comportamiento docente y las técnicas de gestión escolar adoptadas. Los resultados fueron analizados para identificar mejoras en la integración de habilidades blandas y su correlación con un ambiente educativo enriquecido y un desarrollo estudiantil más efectivo.

#### **Impacto del Apoyo Psicosocial**

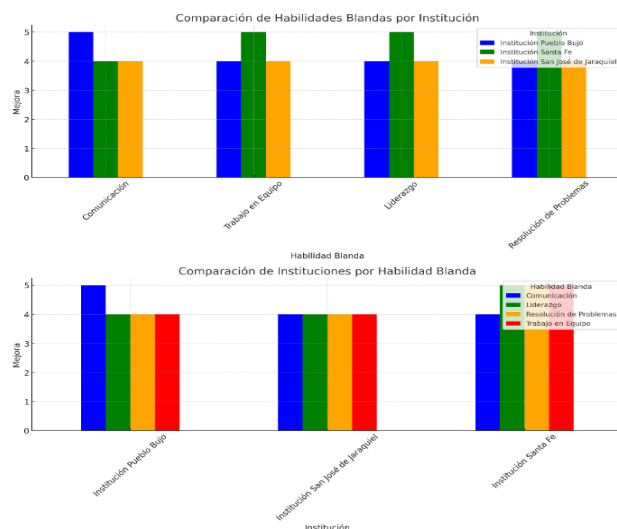
El apoyo psicosocial con los docentes buscó, mediante espacios reflexivos y de participación activa, fortalecer el clima educativo y el desarrollo profesional docente. Este enfoque no solo pretendía mejorar el bienestar emocional y social de los docentes, sino también facilitar un desempeño profesional más efectivo que se tradujera en mejoras académicas y sociales para los estudiantes, ayudando a superar barreras educativas y promoviendo un entorno de aprendizaje óptimo.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación presenta un análisis detallado del impacto de la capacitación en habilidades blandas en la gestión escolar en tres instituciones educativas rurales. Utilizando técnicas de análisis de datos cualitativos y cuantitativos, la investigación revela mejoras significativas en la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y resolución de problemas entre los docentes. A continuación, se observa cómo estas mejoras han influido positivamente en la gestión escolar y el ambiente educativo.

La evaluación de las habilidades blandas se llevó a cabo antes y después de la capacitación, proporcionando datos comparativos que resaltan la efectividad del programa de formación. Las entrevistas semi-estructuradas revelaron que tanto docentes como estudiantes percibieron un ambiente más colaborativo y comunicativo, que a su vez mejoró la satisfacción y el rendimiento estudiantil.

**Tabla 1. Comparación de Mejoras en Habilidades Blandas en Instituciones Educativas**



Fuente: Elaboración propia

La capacitación en habilidades blandas demostró ser fundamental para mejorar la gestión escolar y la interacción en las aulas de las instituciones estudiadas. Las mejoras en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas facilitaron un ambiente educativo más dinámico y propicio para el aprendizaje. Estos cambios no solo mejoraron la calidad de la educación, sino que también potenciaron la satisfacción y el rendimiento de los estudiantes, subrayando la importancia de integrar la formación en habilidades blandas en los programas de desarrollo profesional docente.

**Tabla 2. Comparativo pre-test y post-test**

Habilidad Blanda	Institución	Antes (Promedio)	Después (Promedio)	Cambio (%)
Comunicación	Pueblo Bujo	3.2	4.5	+40.63
Comunicación	Santa Fe	4.7	4.9	+4.26
Comunicación	San José de Jaraquiel	2.8	4.3	+53.57
Trabajo en Equipo	Pueblo Bujo	3.1	4.4	+41.94
Trabajo en Equipo	Santa Fe	4.8	5.0	+4.17
Trabajo en Equipo	San José de Jaraquiel	2.9	4.2	+44.83
Liderazgo	Pueblo Bujo	3.0	4.2	+40.00
Liderazgo	Santa Fe	4.6	4.8	+4.35
Liderazgo	San José de Jaraquiel	3.1	4.4	+41.94
Resolución de Problemas	Pueblo Bujo	3.4	4.6	+35.29
Resolución de Problemas	Santa Fe	4.7	4.9	+4.26
Resolución de Problemas	San José de Jaraquiel	3.0	4.2	+40.00

Fuente elaboración propia

En la tabla se puede evidenciar que en la habilidad blanda de Comunicación todas las instituciones mostraron mejoras, siendo más significativa en San José de Jaraquiel, en Trabajo en Equipo Incremento notable en Pueblo Bujo y San José de Jaraquiel, con Santa Fe manteniendo un alto nivel, en Liderazgo Mejora generalizada, con más iniciativas lideradas por estudiantes y en Resolución de Problemas: Mejoras evidentes en todas las instituciones, con especial creatividad en Santa Fe. Como recomendaciones

- Continuar con programas de capacitación enfocados en las habilidades blandas.
- Implementar prácticas específicas observadas en las instituciones con mayores mejoras.

#### **IV. CONCLUSIONES**

La investigación demostró que la cualificación docente en habilidades blandas es un factor crítico en el mejoramiento de la gestión escolar. La comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía y la resolución de conflictos, entre otras, contribuyen significativamente a la creación de un ambiente educativo propicio para el aprendizaje. Se encontró una variabilidad en la percepción y la aplicación efectiva de habilidades blandas entre docentes, estudiantes y padres, indicando la necesidad de estrategias dirigidas para mejorar la formación en estas áreas. Existe una correlación positiva entre el desarrollo de habilidades blandas por parte de los docentes y la implementación efectiva de estrategias metodológicas en el aula, lo que favorece el aprendizaje significativo y el desempeño académico de los estudiantes. Los hallazgos subrayan la importancia de avanzar hacia un modelo educativo que priorice el desarrollo integral del estudiante, equilibrando competencias académicas con habilidades blandas.

La cualificación docente en habilidades blandas es un pilar fundamental para el éxito de la gestión escolar. Los resultados demostraron que los docentes con formación en estas áreas tienen un impacto significativamente positivo en el ambiente educativo, facilitando un aprendizaje más eficaz y relaciones más armoniosas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Los programas de desarrollo profesional para docentes deben priorizar la inclusión de módulos dedicados al desarrollo de habilidades blandas. Estos programas no solo deben ser accesibles, sino también adaptados a las necesidades y contextos específicos de las instituciones educativas, garantizando así su relevancia y efectividad.

La investigación evidenció que la Institución Educativa Santa Fe, la cual mostró los mejores resultados en todas las áreas evaluadas, implementa prácticas de enseñanza que integran efectivamente las habilidades blandas en su currículo y gestión escolar. Esto subraya la importancia de adoptar un enfoque holístico que incorpore estas habilidades como parte integral del proceso educativo.

Además, la participación activa de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres de familia y personal administrativo, es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de cualificación docente en habilidades blandas. Es fundamental crear espacios de diálogo y retroalimentación que permitan adaptar continuamente las estrategias de enseñanza y gestión a las necesidades de la comunidad.

La implementación de evaluaciones regulares del impacto de las habilidades blandas en el rendimiento académico y bienestar estudiantil puede proporcionar datos valiosos para el ajuste continuo de las prácticas educativas. Estas evaluaciones deben ser diseñadas para medir no solo el conocimiento académico, sino también el desarrollo personal y social de los estudiantes. Los hallazgos de esta investigación resaltan la necesidad de una política educativa que reconozca y promueva la cualificación en habilidades blandas como un componente esencial de la formación docente. Es imperativo que las autoridades educativas ofrezcan soporte y recursos adecuados para la implementación de programas de desarrollo profesional enfocados en estas competencias.

Finalmente, se recomienda la realización de estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto a largo plazo de la cualificación docente en habilidades blandas sobre la gestión escolar y los resultados educativos. Estos estudios podrían proporcionar una comprensión más profunda de las dinámicas entre la formación docente, las prácticas pedagógicas y el desarrollo integral de los estudiantes.

En conclusión, la presente tesis aporta evidencia convincente sobre la importancia de las habilidades blandas en la educación, ofreciendo un marco valioso para futuras iniciativas dirigidas a mejorar la calidad de la enseñanza y la gestión escolar. La adopción de las recomendaciones presentadas puede contribuir significativamente al avance de una educación que prepare a los estudiantes no solo académicamente, sino también para los retos personales y profesionales del futuro.

La contribución al conocimiento científico en el campo de la educación a través de esta investigación se centra en varios aspectos clave que subrayan la importancia de las habilidades blandas en la formación docente y la gestión escolar. Este estudio proporciona evidencia empírica y teórica sobre cómo la cualificación en habilidades blandas influye positivamente en la calidad de la enseñanza y en el ambiente educativo, lo que a su vez mejora los resultados académicos y sociales de los estudiantes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. Acosta, R. y Trigo, L. (2018). Inteligencia emocional y su influencia en las habilidades blandas de los trabajadores de la UGEL Luya 2018. Tesis de bachiller, Universidad César Vallejo. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31263/B\\_Acosta\\_JR-Trigo\\_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31263/B_Acosta_JR-Trigo_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [2]. Albuquerque, D. M. (2021). Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima - 2021. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62975/Albuquerque\\_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62975/Albuquerque_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [3]. Andrade, Ana Patricia (2003). "Desarrollo de capacidades en gestión educativa: Propuesta metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos". Cuadernos de Gestión 4, Proeduca, GTZ. Lima
- [4]. Ayala Silva, K. & Maraví Ríos, A. (2016). Percepción de los docentes del nivel primaria de una organización educativa privada de Lima sobre sus necesidades de formación para un buen desempeño.
- [5]. Barrón, M. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa "Ricardo Palma" de Acopampa, Carhuaz- 2017. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21803/Barrón\\_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21803/Barrón_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [6]. Barrero, D. (2020). La importancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria. Tesis de título de especialista, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de
- [7]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37270/BarreroMuñozDiana2020\\_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37270/BarreroMuñozDiana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [8]. Barrientos Fernández, Amelia (2016) Habilidades sociales y emocionales del profesorado de educación infantil relacionadas con la gestión del clima de aula
- [9]. Best Alva, C. (2019). En su Tesis Doctoral titulada Programa de gestión basado en habilidades blandas para mejorar la convivencia escolar en la I.E. N° 80409 del Distrito Pueblo Nuevo, Chepén -TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
- [10]. Brito Fernández H. Habilidades y hábitos: Consideraciones pedagógicas para su manejo pedagógico. La Habana: Editorial Varona; 2007.
- [11]. Cáceres, A. (2016). Estas son las cinco habilidades blandas para obtener un buen empleo. REDACCION@GESTION.PE / 11.11.2016 Estas son las cinco habilidades blandas para obtener un buen empleo. Consultado el 12 de enero del 2018. Recuperado en: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-cinco-habilidadesblandas-obtener-buen-148690>
- [12]. Cárdenas (2019). Percepción de las prácticas docentes en la red 3 UGEL 06 Ate-Vitarte, 2018. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/35065/C%3a1rdenas\\_FLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/35065/C%3a1rdenas_FLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [13]. Casas Anguita J., J.R. Repullo Labrador y J. Donado Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Recuperado de <http://external.doyma.es/pdf/27/27v31n08a13047738pdf001.pdf> abril 6, 2009.
- [14]. Catota (2016) realizó una investigación para conocer como la Práctica Docente incide en el rendimiento académico de los estudiantes del séptimo año de educación general básica, de la unidad educativa intercultural bilingüe provincia de Chimborazo-ecuador,
- [15]. Ciprian, S. (2021). Habilidades blandas y gestión pedagógica en docentes del nivel
- [16]. primario de las instituciones educativas, San Sebastián, Cusco, 2020. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57038>
- [17]. Chiape, A., & Consuelo, J. (2013). Fortalecimiento de las habilidades emocionales de los educadores: interacción en los ambientes virtuales. Educ. 2013, vol.16, n.3, pp.503-524. ISSN 0123-1294.
- [18]. CIOMS-OMS (2002: 22).CIOMS (Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas), Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos (desarrolladas en colaboración con la Organización Mundial de la Salud, OMS), Ginebra, 2002. Clarke, S., "Justifying Deception in Social Sciences Research", Journal of Applied Philosophy, Vol. 16, N° 2, 1999.
- [19]. CONICET-Comité de ética, "Lineamientos para el comportamiento ético en las Ciencias Sociales y Humanidades", 2006. Disponible en: [125 http://web.conicet.gov.ar/documents/11716/0/RD+20061211-2857.pdf](http://web.conicet.gov.ar/documents/11716/0/RD+20061211-2857.pdf).
- [20]. Chuquimbalqui Díaz (2017). Las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba. Perú
- [21]. Cuglievan, G. & Rojas, V. (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima.
- [22]. De La Cruz, V. (2020). Habilidades blandas en las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa Karol Wojtyla, San Juan de Lurigancho 2019. [Tesis de maestra, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40311/DeLaCruz\\_SA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40311/DeLaCruz_SA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [23]. Guerra, S. (2019). En su investigación "Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios" de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Bogotá Colombia
- [24]. Guillén, O. R. y Valderrama, S.R. (2015). Guía para elaborar la tesis universitaria. Lima, Perú: Ando educando S.A.C.
- [25]. Guzmán Britto, M. (2019). Habilidades blandas de los docentes en instituciones educativas públicas de San Isidro y Cercado de Lima 2019.
- [26]. Espinoza, E., Tinoco, W., & Sánchez, X. (2017). Características del docente siglo XXI. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2791509>
- [27]. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (2ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- [28]. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado de [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf).
- [29]. Israel, M., y Hay, I. (2006) Research Ethics for Social Scientists, London, Sage Publications, 2006
- [30]. Jaramillo, A; Pinzón, C. & Riveros, E. (2019). Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del colegio las Américas en Barrancabermeja- Colombia. . [Informe de práctica social, Universidad Cooperativa de Colombia]. Recuperado de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14094/1/2019\\_habilidades\\_blandas\\_docentes.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14094/1/2019_habilidades_blandas_docentes.pdf)
- [31]. Lagos, C. (2012). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas
- [32]. Lema, A. (2020). Aplicación de un Taller de Habilidades Blandas a los Docentes para mejorar Convivencia Escolar en la Unidad Educativa Jaime Roldos Aguilera. [Tesis de maestro, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51619/Lema\\_YA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51619/Lema_YA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- [34]. Martínez, L. (2006). "El caso de Colombia", en D. Vaillant y C. Rossel (Ed.) Maestros de escuelas básicas en América Latina: Hacia una radiografía de la profesión. 71-96. Santiago: PREAL-Editorial San Marino.
- [35]. Ministerio de Educación Nacional de Colombia –MEN–. 1998. Serie Documentos especiales. Bogotá: El autor.
- [36]. Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles177745_archivo_pdf.pdf)
- [37]. Mesa, J. (2008) en la Tesis doctoral: Programa de competencia social "Ser persona y relacionarse" con alumnado de Educación Obligatoria, en la Universidad de La Laguna, San Cristóbal de Laguna en Tenerife España
- [38]. Molinari Páez, L. R. (2017). Las habilidades socioemocionales en docentes en un colegio privado de la ciudad de Quito (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito. UDLA-EC-TLEP-2017-12 <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8154>
- [39]. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2791509>
- [40]. Morone, G. (2012). Métodos y técnicas de la investigación científica. Recuperado de: [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)
- [41]. Mujica, L. J. (2015). ¿Qué son habilidades blandas y como se aprende? Lima: MBA
- [42]. Naranjo, A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. Revista Pensamiento Académico, 2(1), 82-100. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
- [43]. ONU, (1966: art. 7). El artículo 7 del Pacto internacional de derechos civiles y políticos afirma: "(...) nadie será sometido sin su libre consentimiento a experimentos médicos o científicos". Versión electrónica disponible en: <http://www2.ohchr.org/spanish/law/ccpr.htm> [último acceso: 21 de abril de 2013].
- [44]. Ortega, S. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas
- [45]. Palma, G. B. (2021). Habilidades blandas y satisfacción laboral de los docentes de la
- [46]. Institución Educativa N° 1267 - Lurigancho, 2020. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55354/Palma\\_PGBSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55354/Palma_PGBSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [47]. Pucamayo, R. (2018). Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la I. E Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, Perú. (Tesis de maestría). Universidad nacional San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuqui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [48]. Raceti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Eurosocia programa para la cohesión social en América Latina, N° 34, Edición no venal. Recuperado de <http://sia.eurosocia-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- [49]. Rey Monroy, J.A. (2018). El conocimiento del profesor de soft skills, una caracterización desde el modelo TPACK Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación.
- [50]. Rodríguez Siu, J. L. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. INNOVA Research Journal, 5(2), 186-199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- [51]. Rodríguez, J.L., Rodríguez, R.E. & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. Propósitos y
- [52]. Representaciones, 9(1), 1–10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- [53]. Salvatierra (2015) realizó una investigación sobre las brechas de las habilidades blandas en Chile, abriendo el debate educacional.
- [54]. Sánchez, A. y Núñez, Y. (2015). 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: Costa Rica. Recuperado de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10636/estudio\\_perspectiva\\_habilidades\\_blandas\\_importancia\\_profesores\\_estudiantes\\_area\\_informatica\\_empresarial\\_colegio\\_tecnico\\_profesional\\_cartagena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10636/estudio_perspectiva_habilidades_blandas_importancia_profesores_estudiantes_area_informatica_empresarial_colegio_tecnico_profesional_cartagena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [55]. Salcedo Nuñez, M. (2019). Tesis Doctoral, estrategia petracomline en las habilidades blandas emprendedoras en los estudiantes del IESTP "ANDRES AVELINO CACERES DORREGARAY"-CAJASHUANCAYO-2019
- [56]. Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. Kasetart Journal of Social Sciences. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452315117304939>
- [57]. Vegas, E. (2017). Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la RED. 15 – Ugel N° 05, distrito de SJL.
- [58]. Vargas (2019) investigó sobre Habilidades blandas y las relaciones interpersonales en los docentes de la I.E Red 25 UGEL 01, San Juan de Miraflores
- [59]. Veramatos, H. (2020). Gestión curricular y las habilidades blandas de los docentes de la Institución Educativa Manuel Robles Alarcón N° 120. UGEL 05, SJL. 2020. [Tesis de maestro, Universidad César Vallejo]. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59486/Veramatos\\_CH-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59486/Veramatos_CH-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [60]. Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, C. A., Vásquez Villanueva, L., Castillo Paredes, H. J., & Gómez Miguel, J. M. (2021). Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente. Paidagogo, 3(2), 4–16. <https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>.
- [61]. Zárate, R. D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones Educativas de primaria del distrito de independencia. Lima.