

**PLAN DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL
LIDERAZGO DIRECTIVO**

Soft skills plan to improve managerial leadership

Angelita Victoria Aldaz BorjaUniversidad Cesar Vallejo.
Piura, Perú.
angelita.aldaz@educacion.gob.ec
 <https://orcid.org/0000-0003-1364-4166>**Jorge Gregorio Ullauri Pineda**Universidad Cesar Vallejo.
Piura, Perú.
gregorio.ullauri@educacion.gob.ec
 <https://orcid.org/0000-0002-2237-7613>**Fernando Rodolfo Orellana
Intriago**Universidad de Guayaquil. Ecuador
fernando.orellana@ug.edu.ec.
 <https://orcid.org/0000-0002-3266-9265>**Jimy Humpiri Núñez**Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú.
jepistemologia@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0003-0655-8403>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11118274>**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo poner en relieve los problemas de subjetividad que representa la implementación de un Plan de habilidades blandas en el liderazgo directivo de instituciones educativas públicas. Para ello, se planteó una investigación cuasiexperimental con dos grupos en una muestra de 30 docentes. Los resultados mostraron que el 93% del grupo experimental y el 73,3% del Grupo control, presentaron niveles de liderazgo de medio a bajo antes de aplicar el programa. Luego de aplicado un plan de 12 sesiones, el 100% del grupo experimental tiene niveles altos de liderazgo, mientras el 74,0% del grupo control mantiene niveles medio. Hay diferencias estadísticamente significativas entre los resultados del pre y post test del grupo experimental con una diferencia de medias de 7,93 puntos y un $p=0.000$. La efectividad medida, sin embargo, depende sustancialmente de la calidad de los indicadores de medición sobre liderazgo y habilidades blandas. En conclusión, se demostró que la efectividad de los niveles del liderazgo directivo en el grupo experimental sometido a un programa de habilidades blandas, es una hipótesis posible, pero depende estrictamente de las definiciones y las estrategias culturales e institucionales formuladas.

Palabras claves: Dirección, efectividad, habilidades blandas, liderazgo, subjetividad.

ABSTRACT

The objective of this work is to highlight the subjectivity problems represented by the implementation of a Soft Skills Plan in the management leadership of public educational institutions. To do this, we proposed a quasi-experimental research on two groups inside a sample of 30 teachers. The results showed that 93% of the experimental group and 73.3% of the control group presented medium to low levels of leadership before applying the program. After applying a 12-session plan, 100% of the experimental group has high levels of leadership, while 74.0% of the control group maintains medium levels. There are statistically significant differences between the pre- and post-test results of the experimental group with a mean difference of 7.93 points and $p=0.000$. The measured effectiveness, however, depends substantially on the quality of the measurement indicators on leadership and soft skills. In conclusion, it was demonstrated that the effectiveness of the levels of managerial leadership in the experimental group subjected to a soft skills program is a possible hypothesis, but it strictly depends on the definitions and the formulated cultural and institutional strategies.

Keywords: Management, effectiveness, soft skills, leadership, subjectivity.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo muestra una temática relevante acerca de los programas de habilidades blandas para el mejoramiento del liderazgo directivo en el contexto educacional institucional. Se busca crear una definición de habilidades blandas que permita la construcción de estrategias sólidas y ponderables de rendimiento académico en las aulas y el fortalecimiento de la gestión educativa.

El liderazgo es una variable ya establecida por los organismos internacionales, como la Unesco. Incluso es visible en literatura de referencia que tal noción es el segundo factor más importante, luego de los procesos constructivistas (como la autopoyesis y la simulación) que explicarían los resultados del aprendizaje (Unesco, 2023; Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2019).

Por su parte, las habilidades blandas se han convertido en un factor clave para brindar educación de calidad (Fernández, Lozano & Cabrejos, 2022). Se definen de manera muy similar a las habilidades socioemocionales, y suponen el desarrollo afectivo de un conocimiento del mundo que imprime confianza en sí mismo, manejo de la complejidad, aumento de las habilidades sociales, y actitudes positivas.

Aunque es reconocido que las habilidades blandas son esenciales para el éxito educativo, existen pocos programas educativos que las contemplen. Uno de los problemas que enfrentan es la dificultad en definir la extrapolación de procesos de desarrollo psicológicos y culturales en políticas educativas eficientes y, sobre todo, eficientemente medibles. Las mismas instituciones de campo cultural educativo nacional peruano, adolecen de dificultades para crear actividades de trabajo en equipo, estrategias de mejoramiento de la

comunicación interpersonal, o la resolución de problemas en el ámbito psico-cultural, debido a la formación precaria de sus profesores, la poca experiencia en la materia, las resistencias culturales al cambio o las ideas, la excesiva carga burocrática y el tiempo limitado de las clases. En consecuencia, el problema se trasladada a las habilidades subjetivas que deben desarrollarse desde el mundo de la persona y la cultura, y no desde decretos, programas que repiten fórmulas narrativistas de las instituciones oficiales, y otras formas de formalizar las buenas intenciones. Por ello, es posible afirmar que, cuando los docentes no desarrollan sus propias habilidades blandas, es posible que se reproduzca un vacío en la política educativa al respecto, generando retrasos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

De ello, se presume que la falta de gestión en las escuelas con un liderazgo deficiente hace que los alumnos pierdan la oportunidad de fortalecer modelos de aprendizaje eficientes en un contexto altamente dinámico, incierto y desafiante para los jóvenes. El liderazgo es, además, un asunto que trasciende lo personal, y debe ser impulsado desde la institución y la comunidad, lo que a veces conlleva resistencias (Taufik & Istiarsono, 2020).

El debate sobre la eficiencia y eficacia de las habilidades blandas en la generación de liderazgos, además, suele reflejar el valor subjetivo que la sociedad otorga al carisma, los estilos de liderazgo, las tradiciones del liderazgo, las utopías y su colisión contra los establecidos 'políticamente correctos', impidiendo el desarrollo pleno de políticas educativas basadas en generalidades teóricas, ausente de la intersubjetividad local. Este artículo intentará medir la eficacia de los programas de habilidades blandas en el liderazgo directivo de las instituciones educativas públicas, comparando los resultados de los niveles de liderazgo antes y después

de aplicado el Plan de Habilidades Blandas. Asimismo, se presenta un desarrollo teórico del tema, la metodología utilizada y la propuesta de plan. Incluye resultados obtenidos la discusión con investigaciones previas y las conclusiones finales, y discusiones acerca de la dificultad de definir las habilidades blandas en sí mismas, como materia programática.

Marco conceptual: liderazgo y habilidades blandas

El interés por el tema de habilidades blandas y liderazgo en directivos escolares es porque a través de ella se mejora el proceso de organización del accionar académico (Espinoza & Gallegos, 2020). Tales habilidades deben implementarse tanto en la educación básica como en la superior, para recibir formación y convertirse en profesionales capaces de competir en la variedad de situaciones que pueden enfrentar en el lugar de trabajo. A nivel internacional, Lopes, *et al*, (2021) y Olea (2022), realizaron un estudio de las habilidades sociales blandas en la educación combinando el aprendizaje activo y el programa de formación en habilidades sociales, concuerdan en señalar que las habilidades blandas mejoraron las relaciones, la comunicación y por ende la organización en la gestión escolar, lo que es muy importante para liderar la administración de una institución educativa. Asimismo, permiten fortalecer los vínculos entre la comunidad educativa, ejecutando un ambiente de confianza que facilita la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes.

Contextualización del liderazgo en instituciones educativas públicas

Según Northouse (2019, p.5), el liderazgo se define como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p.5). En el contexto de las instituciones educativas

públicas, los líderes pueden ser directores, administradores o maestros que ejercen influencia sobre otros para mejorar el aprendizaje y el rendimiento estudiantil.

Varios modelos teóricos se han aplicado al estudio del liderazgo educativo. Por ejemplo, la teoría del intercambio líder-miembro sostiene que los líderes educativos eficaces proporcionan apoyo, recursos y oportunidades a los maestros a cambio de su trabajo duro y compromiso (Brewer, 2020). Por otro lado, el modelo de liderazgo transformacional enfatiza la importancia de la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de los seguidores (Bush, 2018).

Los enfoques contemporáneos también reconocen la naturaleza distribuida y compartida del liderazgo en las escuelas, donde varias personas en diferentes roles trabajan colaborativamente hacia objetivos comunes (Harris, 2020). Spillane (2019) argumenta que el liderazgo escolar debe verse como una práctica que se estira a través de múltiples líderes formales e informales, en lugar de residir solamente en las personas que ocupan cargos formales de liderazgo.

A pesar de la proliferación de teorías, Day et al. (2016, p. 223) concluyen que “no existe una teoría universalmente aceptada del liderazgo efectivo que capture adecuadamente la complejidad de este concepto”. Este ángulo es conocido en el campo general de las ciencias sociales y responde al largo debate entre subjetividad y objetividad en las ciencias (Castro Aniyar, 2014; 2023), y será fundamental en las definiciones y poderabilidad de las políticas que se pretenden medir en este artículo.

Habilidades blandas

La definición de habilidades blandas es, de por sí, evasiva. Incluso, existe una fuente frecuentemente citada en la literatura sobre el tema

(Swinburne University of Technology, 2016; Hassan, Maharoff & Zainal Abiddin, 2014), que no aparece en el portal actualizado de la revista donde debería estar (Business Education Forum, 2024), lo que puede indicar un fenómeno ya conocido en las ciencias sociales, consistente en mitificaciones conceptuales: conceptos que no fueron formulados pero que, en algún momento fueron ideados, y que contaron con importante resonancia¹.

Comúnmente, se define a las habilidades blandas como una forma de comunicación e interacción donde la persona se conoce a sí mismo y se autorregula para relacionarse efectivamente con los demás y su entorno. En la teoría de Goleman (1999, p. 18), se considera a todas las habilidades como una "forma de adaptabilidad, responsabilidad, comunicación, desarrollo y el acceso a gestión eficaz de la comunicación, es entonces, el componente más profundo de todo hombre y cobra más importancia que la parte racional y cognitiva", lo que relaciona íntimamente en el concepto general de habilidades en general, con las habilidades específicamente blandas.

La formación en habilidades blandas, sugieren la totalidad del desarrollo de las habilidades cognitivas, sin embargo, forman crecientemente parte de la evaluación de las instituciones educativas y se incluyen en los instrumentos utilizados para medir competencias (Guerra, 2019).

La percepción de habilidades blandas también se asimila al concepto de habilidades para la vida propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuya organización considera que están constituidas por un cúmulo de habilidades socio-afectivas que son fundamentales para interactuar con los demás y que posibilitan el en-

frentamiento de los retos cotidianos y las situaciones apremiantes (López & Lozano, 2021).

Una vez establecida su evasividad y ubicuidad, se requiere entender cómo se expresan:

1. involucra capacidades interpersonales que se encuentra conformada por la comunicación asertiva, destrezas de negociación, confianza en sí mismos.
2. Se encuentra conformada por los aspectos cognitivos que involucra la solución de dificultades o limitaciones, decidir oportuna y adecuadamente y el pensamiento crítico; además, de la autoevaluación y desarrollo de la comprensión de las consecuencias dadas en la gestión educativa.
3. Finalmente, se conforma de habilidades de conciencia de uno mismo y manejo de situaciones de estrés (Bonilla, 2021).

La subjetividad en las habilidades blandas y el liderazgo

Una evidencia fundamental de la complejidad de medir las habilidades psico-socio-emocionales o blandas, por ejemplo de su subjetividad, es que ellas tributan de la noción misma de autorrealización de Maslow (Ascon Villa, García González, & Lajara Cruz, 2019), la cual expresa que cada persona tiene un conjunto diferente de necesidades en diferentes momentos de su vida, las cuales, si bien se pueden organizar en una jerarquía genérica de la condición humana, no es posible de definir sino en la propia naturaleza de las relaciones intersubjetivas.

Lo que posiblemente sucede es que los debates sobre psicología moral y educación moral resienten una suerte de fuerza gravitatoria de la racionalidad moral. Las habilidades blandas suelen ser un contexto en el que el programador educativo suele esperar coincidencias con la psicología moral,

¹ Un ejemplo de ello es la lista de los principios de Sir Robert Peel para el manejo de una policía comunitaria, que fueron fundamentales en el desarrollo de la criminología de los países anglófonos, pero que parece que nunca se escribió (Lentz, 2007).

pero, la práctica, refleja que el racionalismo moral, por sí mismo, es inadecuado: ¿Cuál es la moral unificada de la comunidad? ¿Cuál es la validez y pertinencia del liderazgo, a la luz de las diferentes morales? Los jóvenes generalmente son resistentes (aunque a veces no lo expresen) a este tipo de formulaciones, las cuales lucen como manipulaciones o resabios generacionales. Para los jóvenes estudiantes, la realidad moral, a la que se adscriben las herramientas de autorrealización, son tributaria de las lecciones de vida, que surgen a su vez, de las experiencias, y no de las instrucciones o programas que se definen verticalmente.

Este fenómeno luce particularmente relevante en cuanto la recesión mundial y, en particular en América Latina, conduce a los jóvenes al desempleo y a formas de desesperanza en relación al funcionamiento de la generalidad social. El cultivo, entonces, de liderazgos, a partir de habilidades blandas, chocan con la realidad que se opera, y que produce la fuerte percepción de que no todo está bajo control del joven. Cosa que se refuerza, en el diálogo generacional que se produce a lo interno de las redes sociales.

Sin embargo, el esfuerzo por conectar ambas variables es insistente en la literatura. Las habilidades blandas se han identificado como un componente crítico del liderazgo efectivo en una variedad de contextos organizacionales. Varios investigadores han explorado la relación entre estas habilidades interpersonales o socioemocionales y el desempeño del liderazgo. Lo que es común a esta reflexión es que las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades socioemocionales, se definen como “patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento que se expresan en formas consistentes para alcanzar tareas interpersonales y sociales efectivas” (Goleman, 2020,

p.4). Estas incluyen habilidades como la empatía, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional, todos ellos, atributos colectivos, pues son atributos de la comunicación.

Varios modelos de liderazgo enfatizan la importancia de las habilidades blandas para el liderazgo exitoso, incluidos el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), el liderazgo auténtico (Walumbwa et al., 2008) y el liderazgo servidor (Liden et al., 2008). Por ejemplo, la teoría del liderazgo transformacional sugiere que los líderes que muestran consideración individualizada hacia los seguidores a través de coaching, asesoramiento y apoyo, pueden mejorar el compromiso y el desempeño (Bass & Riggio, 2006).

Investigaciones empíricas respaldan los vínculos conceptuales entre las habilidades blandas y el liderazgo. McCallum et al. (2019) encontraron que los gerentes con mayores habilidades de comunicación, resolución de conflictos y gestión del estrés exhibieron un mejor desempeño del liderazgo. Del mismo modo, Hopkins y Bilimoria (2008) informaron que la inteligencia emocional de los líderes se asoció positivamente con calificaciones de liderazgo más altas.

Sin embargo, se necesita más investigación para comprender completamente las relaciones complejas entre las habilidades blandas y los resultados del liderazgo en una variedad de contextos organizacionales. Los futuros estudios también podrían beneficiarse de la incorporación de evaluaciones conductuales de habilidades, con el fin de producir variables e indicadores objetivos y estandarizados que permitan medir tan complejo fenómeno.

Programa de habilidades blandas implementado

El programa implementado en la institución (por el momento, mantenida en anonimato, por causa de

la consideración de consentimiento informado, aun no alcanzado para su publicación en este momento) parte del principio de Goleman de no utilizar insistentemente modelos estandarizados de ranking y medición, por cuanto la relación entre inteligencia y emoción, es específica al desarrollo de cada cerebro, y éstos, al contexto socio afectivo cultural del sujeto.

De tal modo que el educador debe construir un modelo simpático-empático del educando, antes de formular una estrategia educativa. El modelo Programa de Habilidades Blandas aplicado sostiene que el uso de las inteligencias múltiples permite al líder conocer sus propias habilidades y potencialidades, esto a su vez combinado con el control de las emociones acciona sobre la forma en la cual el líder establece relaciones interpersonales y de trabajo saludables. (Goleman, 1999).

A la manera de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2009), se combinaron diarios de campo, privilegiando la observación de los educandos y educadores de manera individual, como en la fenomenologización de sus individualidades en los planos grupales, así como en las alteridades. Los descriptores obtenidos permitieron una categorización por la vía de saturaciones estadísticas. El modelo es de corte etnográfico e hipotético, como se ha realizado en otros horizontes de las ciencias sociales (Llor et al., 2019; Castro-Aniyar, 2016; 2019). pero llevó al diagnóstico de categorías estables sobre las que fue posible diseñar estrategias para el desarrollo de la siguiente habilidades blandas: la honestidad, la racionalidad administrativa, la cordialidad, el respeto, la igualdad, la libertad, el valor (entendido como el deseo y capacidad de cambio).

METODOLOGÍA

El artículo se desarrolló bajo una metodología con enfoque positivista de tipo aplicada pues tuvo por como

finalidad incidir sobre una realidad para adquirir nuevos conocimientos. Tuvo un diseño cuasiexperimental para dos grupos, uno control y otro experimental a quien se le aplicó el Plan de Habilidades Blandas. Posteriormente se diseñó una propuesta de 12 sesiones en respuesta a los resultados encontrados. Su elaboración se basó en 4 etapas conformadas por la introducción, metodología, resultados y conclusiones, en las cuales se realizó el reconocimiento del tema y selección de variables de investigación para la producción de la fundamentación teórica.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron la encuesta y la aplicación de un test antes y después de aplicar el plan de habilidades, el cual fue validado por cinco expertos con V de Aiken de 0,78 y su confiabilidad medida con valor de 0,958. Se aporta también las teorías que dan fundamentación teórica a la propuesta. La muestra consistió en 30 docentes directivos de instituciones públicas del Cantón Durán., Ecuador, los cuales fueron separados en 15 para grupo control y 15 para grupo experimental. Se planteó como hipótesis:

Hi: El programa de habilidades sociales blandas mejora los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, Ecuador 2023.

Ho: El programa de habilidades sociales blandas no mejora los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, Ecuador 2023.

En relación al liderazgo, el concepto se subdividió en tres indicadores, basados en la teoría convencional sobre el tema:

1. Liderazgo autoritario, que es donde el líder se auto responsabiliza al momento de decidir. Más bien se trata de una práctica de liderazgo unidireccional en la que los aprendices solo acatan

las pautas establecidas por el líder. La preparación del líder es necesaria, debe estar en constante actualización y en un alto conocimiento dentro del campo de las ciencias de la educación, con especial valor en la pedagogía, la psicología, la didáctica, así como la metodología de la investigación educativa (Maita & otros, 2022).

- Liderazgo democrático, es en el cual existe una colaboración entre todos los miembros fomentando su participación. Se debe contar con competencias profesionales desarrolladas adecuadamente en el campo de la comunicación, como el uso sistemático de las tecnologías de la información y la comunicación (Ferreira, 2021).
- Liderazgo de *laissez-faire*, que es cuando el líder no es responsable de su rol, ni del grupo que lidera y deja que tomen su pro-

pia iniciativa. En este caso, se da la necesidad de un elemento ético, con alta especialización y motivaciones particulares en el ejercicio de su profesionalismo demostrando con calidad, en una gestión consecutiva, tanto en el proceso como en los resultados (Espinoza, Ramírez, Vildoso, & Berrocal, 2021).

- De esa manera, se previó entender la noción de liderazgo, aunque se exprese en alguna de sus tipologías.

RESULTADOS

Haciendo una comparativa de los niveles de liderazgo directivo antes de aplicar el Plan de Habilidades Blandas, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1. Cambios en los niveles del liderazgo directivo entre el antes y después de aplicado un programa de habilidades blandas.

Variable / Dimensión	Grupo Experimental				Grupo Control			
	Pre test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	M	S ²	M	S ²	M	S ²	M	S ²
Liderazgo directivo	28,66	9,667	36,60	5,114	29,60	19,257	29,80	17,60
Misión de la escuela	12,06	3,352	13,53	1,267	11,80	3,886	11,93	3,781
Gestión del programa escolar	8,73	1,495	11,26	0,781	9,26	4,495	9,26	3,781
Clima escolar	7,88	1,695	11,80	1,171	4,49	3,267	8,60	2,971

Nota: M= Media, S² =Varianza

Como puede notarse en la Tabla 1, en el grupo experimental, la media de la variable en el grupo experimental pasó de 28,66 del pre test a 36,60 durante el post test incrementándose por 7,94 puntos. Mientras en el grupo control, la media en el pre test es de 29,60 en el post test se observa un ligero cambio a 29,80. Quiere decir, que en el liderazgo directivo del grupo experimental se observan cambios

estadísticamente significativos lo cual no se refleja en el grupo control.

En las dimensiones se observa el mismo cambio en el grupo experimental. En la misión de la escuela, la media en el pre test del grupo experimental pasa de 12,06 a 13,53, mientras en el grupo control, la media pasa de 11,80 a 11,93 siendo bajo el cambio. La dimensión gestión del programa de

aprendizaje pasa de 8,73 a 11,80 en el grupo experimental observándose un cambio significativo de 3 puntos de diferencia, mientras en el grupo control se mantiene igual. Luego en la tercera dimensión, clima escolar, de 7,88 del pre test pasa a 11,80 en el grupo experimental siendo éste el mayor cambio observado en los resultados estadísticos

Para la estadística inferencial, los valores resultantes para la sigma Shapiro-Wilk resultaron $p=0,214$ y $0,092$ que son $>$ a $0,05$, por lo tanto, se acepta la H_0 , es decir, los datos analizados para el grupo experimental en antes y después, siguen una distribución Normal. Por lo tanto, se aplicó la prueba T- de Student.

Hipótesis específica

H_1 : Entre los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, antes y después de aplicar el plan de habilidades blandas existen diferencias estadísticamente significativas

H_0 : Entre los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, antes y después de aplicar el plan de habilidades blandas no existen diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 2. Prueba $=0$ para diferencias de medias grupo experimental pre y post

GRUPOS	Media	Desviación estándar	Desviación error promedio	95% intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sigma (bilateral)
				inferior	superior			
GE pre	28,66	3,10913	0,80277	26,9449	30,3884	35,710	14	0,000
GE Post	36,60	2,261	0,584	35,35	37,85	62,681	14	0,000

Se puede observar que en la prueba de entrada la media es 28,66 mientras en la salida es de 36,60 lo que demuestra un incremento importante para el grupo experimento. Esta diferencia es demostrable con la sigma resultante $p= 0,000$ la cual es menor al valor seleccionado, por lo que se acepta la hipótesis propuesta de la investigación y se rechaza la hipótesis nula. De esta manera se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los valores comparando el antes y el después.

A propósito de la importancia del entorno en la manera cómo se relacionan las personas, la teoría Socio-Histórica (Mota de Cabrera & Villalobos, 2007), propuesta por Vigotsky (1978) establece como principio del aprendizaje y del desarrollo humano en todas sus dimensiones (personal, familiar,

de pareja, profesional) la interacción social. Esta es un requisito fundamental en la propuesta, debido a que, el líder se encuentra en todo momento en interacción con los miembros del lugar o institución, como lo es el caso de las instituciones educativas, y, es a partir de esta interacción como logra gestionar los conflictos, ofrecer soluciones y respuestas que sean propicias para la situación y de las personas. Esto se logra a través de una buena comunicación, una de las bases de las habilidades blandas.

Esta mejora posible en los niveles del liderazgo directivo que participan de un plan de mejoras, también fue evidenciada (Aparicio Molina, Sepúlveda, Valverde Huincatripay, Cárdenas, & Contreras Sanzanaoración Universidad-Escuela. Páginas De Educación, 2020), donde luego

de elaborar un plan de habilidades que fue aplicada a directivos y docentes, aplicaron una evaluación ex post, y presentaron resultados mostraron que esa experiencia facilitó una orientación al personal y generó un cambio de la percepción del liderazgo debido al desarrollo de capacidades

personales y gerenciales básicas para responder ante las exigencias y retos que se presentan en la escuela.

Tabla 3. Prueba =0 para diferencias de medias grupo control pre y post

	Media	Desviación estándar	Desviación error promedio	95% intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sigma (bilateral)
				inferior	superior			
GC pre	29,60	4,38830	1,13305	27,1698	32,0302	26,124	14	0,000
GC Post	29,80	4,195	1,083	27,48	32,12	27,511	14	0,000

Se puede observar que en la prueba de entrada la media es de 29,60 y en el post de 29,80 por lo que la diferencia es poca. Esta diferencia es demostrable con la sigma resultante $p=0,000$ la cual es menor al valor seleccionado, por lo que se acepta la hipótesis propuesta de la investigación y se rechaza la hipótesis nula. De esta manera se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los valores del pre y post test.

Hipótesis General de Investigación

Hi: El programa de habilidades sociales blandas mejora los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, Ecuador 2023.

Ho: el programa de habilidades sociales blandas no mejora los niveles del liderazgo directivo en instituciones educativas públicas del cantón Durán, Ecuador 2023.

Tabla 4. Prueba emparejada del grupo control Vs. experimental durante el pre test

Estadísticos descriptivos de las muestras							
G Control				G Experimental			
N	Media	Desviación estándar	Error promedio	N	Media	Desviación estándar	Error promedio
15	29,6000	4,38830	1,13305	15	28,6667	3,10913	0,80277

Muestras Emparejadas

PRE TEST	Dif. Media	Desv. estándar	Desv error promedio	95% confianza		t	gl	SIGMA (Bilateral)
				inferior	superior			
G C								
G E	-9,3333	2,84019	0,7333	-0,63951	2,50618	1,273	14	0,224

Durante el pre test, la media para el grupo control es de 29,6 mientras para el grupo experimental es de

28,6, la diferencia numérica es de 1 punto. El valor de la prueba para el pre test dio como resultado $p=0,224$

que siendo mayor que 0,05, se acepta la H_0 y asume que durante el pre test no hay mejoras en los niveles de liderazgo. Esto coincide con otros hallazgos presentados en un estudio realizado en Sudáfrica (Vuuren, Visser, & Plessis, 2022), quienes lograron determinar debilidades en el liderazgo directivo, en especial lo referente al clima organizacional, el manejo del programa y las prácticas gerenciales. De igual forma en este estudio también se encuentran estas debilidades

ya que la manera como se relaciona el directivo con su personal, es determinante para distribuir las tareas de manera justa, procurar el apoyo entre el personal y dar oportunidad para que el personal administrativo y docente pueda desarrollar su potencial.

Tabla 5. Prueba emparejada del grupo control Vs. experimental durante el post test

Estadísticos descriptivos de las muestras							
G Control				G Experimental			
N	Media	Desviación estándar	Error promedio	N	Media	Desviación estándar	Error promedio
15	29,80	4,195	1,083	15	36,60	2,261	0,584
Muestras Emparejadas							

POST TEST	Dif. Media	Desv. estándar	Desv error promedio	95% confianza		t	gl	SIGMA (Bilateral)
				inferior	superior			
G C								
G E	-6,800	3,052	0,788	-8,490	-5,110	-8,629	14	0,000

En el post test, la media para el grupo control es de 29,80 mientras para el grupo experimental es de 36,60 la diferencia numérica es alta, llegando a 6.8 puntos por lo cual se infiere que hay diferencia en los resultados de un grupo al otro. El valor de

la prueba dio como resultado $p=0,000$ que siendo menor que 0,05, indica que se rechaza la H_0 y asume que hay mejoras en los niveles de aprendizaje según los resultados del post test del grupo experimento.

Estadísticos descriptivos de la muestra							
PRE TEST				POST TEST			
N	Media	Desviación estándar	Error promedio	N	Media	Desviación estándar	Error promedio
15	29,6000	4,38830	1,13305	15	36,60	2,261	0,584
Muestras Emparejadas							

Tabla 6. Prueba emparejada del pre test Vs. post test del grupo experimental

PER. pre post	Dif. Media	Desv. estándar	Desv error promedio	95% confianza		t	gl	SIGMA (Bilate- ral)
				inferior	superior			
	-7,93333	2,28244	0,58932	-9,19731	-6,66936	-13,462	14	0,000

La media para el grupo experimental es de 29,60 en la prueba inicial, mientras para en la prueba final es de 36,6 siendo una diferencia numérica considerable por lo cual se infiere que el grupo evidenció mejoras. El valor de la prueba para el pre test dio como resultado $p=0,000$ que siendo menor que 0,05, indica que se rechaza la H_0 y se asume que hubo mejoras en los niveles de liderazgo del grupo experimento entre el antes y después. En consecuencia, se demuestra que el grupo sometido al plan de habilidades blandas experimentó cambios significativos y por tanto una mejora en los niveles de liderazgo directivo.

Los resultados estadísticos arrojan una aceptación de la hipótesis propuesta en la investigación, demostrando que hubo una mejora estadísticamente significativa en cuanto al liderazgo directivo del grupo experimental que vivenció el programa de habilidades blandas. La encuesta indicaría, desde su propio universo epistemológico, que el programa propuesto -basado en los postulados de Goleman (1999), coincide con otros resultados sobre líderes educativos (Lopes, Gerolamo, Musetti, & Amaral, 2021), al comprobar que los planes de habilidades blandas reforzados con el desarrollo de destrezas administrativas y financieras, pueden favorecer el liderazgo directivo a través de la mejorar en la personalidad, los vínculos con la comunidad y el incremento de la confianza en el equipo de trabajo (Madero, 2023)

CONCLUSIONES

Los programas de habilidades sociales blandas para el liderazgo directivo en las instituciones públicas se

presentan como necesarios porque el contexto contemporáneo impone una realidad dinámica, incierta y desafiante para el estudiante, de una manera que los modelos educativos anteriores no habían enfrentado: el desarrollo de lo creativo, habilidades de dirección, el control de la complejidad política administrativa, la potenciación institucional de las relaciones interpersonales y técnicas, son hoy características importantes de la planificación educativa. Esto ha conllevado a una redefinición de las nociones tradicionales como trabajo en equipo, comunicación, coordinación, capacidad de ejecución y aprendizaje continuo.

El modelo estadístico aplicado mostró nominalmente que el programa propuesto de habilidades blandas, tal como fue formulado, motivó la mejora de liderazgos educativos en cuanto a la misión de la escuela, la gestión del programa escolar y el clima escolar. Tales resultados surgieron de la determinación de diferencias estadísticamente significativas entre los resultados del grupo experimental antes y después de aplicado el programa de mejoras, demostrado con una diferencia de medias de 7,93 puntos y $p=0,000$, lo cual no ocurrió en el grupo control. La mejora nominal de los niveles del liderazgo directivo de instituciones educativas públicas del cantón Durán, fue demostrado de manera inferencial, aplicando la prueba T para muestras emparejadas en el grupo experimental que recibió el plan de habilidades blandas y obtuvo un valor de $p=0,224$ durante el pre test y de $p=0,000$ durante el Post Test.

Sin embargo, los conceptos que sostienen la prueba estadística son evasivos y ambiguos. Compiten con otros conceptos de la misma calidad, como el aprendizaje socio-emocional, el aprendizaje moral, el razonamiento moral, el desarrollo cognitivo, habilidades de vida. No se ha encontrado ni en la literatura asociable ni en esta misma investigación estable de los valores morales que implican, dada la fuerte subjetividad de su naturaleza.

La literatura revisada muestra más de una docena de modelos, que coinciden teóricamente con este artículo, pero no técnicamente en la manera como debe convencionalmente medirse la efectividad de las habilidades blandas, y mucho menos, en relación a otros conceptos subjetivos, como el liderazgo. Una aproximación común a estos programas es que son listas narrativas de injerencias, políticamente correcta, que se implementan más conceptual que realmente. Por tanto, no hay acuerdos acerca de los valores de base que deben medirse, como la honestidad, la racionalidad administrativa, la cordialidad, el respeto, la igualdad, la libertad, el valor, o algunos valores indicativos puntales a la situación. Ello se refleja también en la ausencia de mecanismos de medición de la política educativa que se pretende.

REFERENCIAS

- Aguirre, L. G., Serrano, O. B., & Sotomayor, P. G. (enero-marzo de 2019). El liderazgo de los gerentes de las Pymes. *9*(1), 187-195.
- Aparicio Molina, C. A., Sepúlveda, L. F., Valverde Huincatripay, X., C. M., & Contreras Sanzanaoración Universidad-Escuela. Páginas De Educación, 1. (enero-junio de 2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, *13*(1), 19-41. doi:DOI: <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Ascon Villa, J. E., García González, M., & Lajara Cruz, A. d. (dic de 2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Rev. Cubana Edu. Superior*, *38*(3), 1-10. doi:<https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Avellan, S. L., Salvatierra, C. M., Vera, S. A., & García, V. F. (dic de 2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, *5*(9), 130-142. doi:<https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Bonilla, R. A. (marzo de 2021). La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas. *Revista Educación*, *11*(3), 12-88.
- Business Education Forum (2024). Digital Library/ Journals/ BEF. The Learning and Technology Library. <https://www.learntechlib.org/j/BEF/>
- Brewer, C. (2020). An exploration of the usefulness of transformational leadership theory in the context of school leadership in Ireland. *Irish Educational Studies*, *39*(2), 237-251.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, *46*(6), 883-887.
- Castro-Aniyar, D. (2016). *El lugar y la emoción: La condición social a través de la cultura y su territorio*. Editorial Académica Española. Frankfurt.
- Castro Aniyar, D. (2019). 'Paintings for a Crime': Composed Cognitive Maps for Measuring Crime and Situation. *Journal of Victimology and Victim Justice*, *2*(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/2516606919841941>

cológica de los Mapas Cognitivos Compuestos en el análisis del delito. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 24, 86-99. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/27431>

Lopes, D., Gerolamo, M., Musetti, M., & Amaral, D. (marzo de 2021). Habilidades sociales en la educación superior: cómo combinar el aprendizaje activo y el programa de formación en habilidades sociales. *Producción*, 31(1), 11-80. doi:<https://doi.org/10.1590/0103-6513.20200103>

López, L. L., & Lozano, C. (nov-dic de 2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(6), 144-190.

Madero, G. S. (enero - marzo de 2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Con taduría y Administración*, 68(1), 235-259. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

Maita, D. D., & otros. (mayo de 2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 1-15. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>

McCallum, S., Forret, M., & Wolff, H. G. (2019). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 152-170.

Mota de Cabrera, C., & Villalobos, J. (septiembre de 2007). Mota de Cabrera, Carmen, & Villalobos, José. (2007). El aspecto socio-cultura del pensamiento y del lenguaje: visión Vygotskyana. *Educere*, 11(38), 411-418. doi:http://ve.scielo.org/sciELO.php?script=sci_arttext&pid=S1

Northouse, P. G. (2019). Leader-

ship: Theory and practice. SAGE publications.

Olea, J. F. (enero de 2022). Habilidades de liderazgo de los gerentes de instituciones educativas. *Revista Espirales*, 6(2), 64-79. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5732/573270857004/html/>

Pedraja, R. L., & otros. (octubre de 2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad educativa. *Liderazgo y cultura orga*, 13(5), 3-14. doi:<https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-3.pdf>

Ramírez, E. C., Idrogo, I. R., & Ruiz, S. M. (mayo de 2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 114-128. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231

Rodríguez, J. (mayo-agosto de 2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199.

Spillane, J. P. (2019). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), 223-235.

Swinburne University of Technology (2016). *Using the head and heart at work*. <https://www.coursehero.com/file/p4pnkvm/PERRAULT-H-2004-Business-educators-can-take-leadership-role-in-character/>

Taufik, A., & Istiarsono, Z. (sept de 2020). Perspectives on the challenges of leadership in schools to improve student learning systems. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(3), 600-606. doi:[10.11591/ijere.v9i3.20485](https://doi.org/10.11591/ijere.v9i3.20485)

Unesco. (2023). Liderazgo y educación. *Informe de seguimiento de la*

educación mundial, 1, 1-435.

Villegas., D. E. (2021). Dra. Elsa Esther Espinoza Garro. 2.Dra. Verónica E.

Vuuren, C. D., Visser, K., & Plessis, M. d. (abril de 2022). Factores influyentes que impactan en la efectividad del liderazgo directivo. Un estudio de caso en una universidad pública. *Leya Comercii, 22(1)*, 1-90. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/ac.v22i1.978>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, 34(1)*, 89-126.