



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Habilidades blandas de los directivos de un instituto
pedagógico de Lima, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Ingaroca Maldonado, Santiago Eleazar (ORCID: 0000-0002-9013-2263)

ASESOR:

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi madre, por su compañía y cariño incondicional, al recordarme a cada momento con sus bellas palabras “Primero haz tu tarea”, refiriéndose a esta tesis.

A mi padre, que en vida se alegraba de cualquiera de mis logros, por pequeños que podían ser, como si fueran suyos.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por su constante esmero en servir mejor a sus estudiantes.

A mi asesor el Dr. Fernando Nolazco Labajos, por su apoyo decidido y paciencia en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Al Dr. Luis Esquivel Castillo, por su compromiso, instrucciones clave y buen humor para elaborar esta tesis.

A mis colegas del instituto donde laboro, por su apoyo oportuno.

Índice de contenidos

Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Escenario de estudio	16
3.3. Participantes	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimiento	19
3.6. Método de análisis de información	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
Anexos	
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Matriz de categorización	
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 4: Transcripción de las entrevistas	
Anexo 5: Pantallazo de software de turnitin	
Anexo 6: Dictamen de la sustentación de tesis	

Índice de tablas

Tabla 1. *Matriz de categorización*

Tabla 2. Datos de los participantes

Tabla 3. *Características de la guía de entrevista*

Índice de figuras

Figura 1. *Subcategoría Inteligencia intrapersonal*

Figura 2. *Subcategoría Inteligencia interpersonal*

Figura 3. *Subcategoría Trabajo en equipo*

Resumen

El objetivo que este trabajo de investigación se propuso, fue analizar la situación de las habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima. En cuanto al aspecto metodológico, el estudio es de tipo básico, enfoque cualitativo y alcance descriptivo; el diseño es de estudio de casos. La técnica aplicada fue la entrevista, la cual se aplicó a cinco directivos mediante el instrumento guía. Los resultados se obtuvieron mediante el análisis con la aplicación de triangulación de datos a través del Atlas.ti; al contrastar such resultados con diferentes investigaciones, se concluye que las habilidades blandas no son entendidas del mismo modo por todos los directivos ni son aplicadas por la totalidad de ellos, aunque sí concuerdan que son muy importantes para un buen relacionamiento entre colaboradores y que pueden estar presentes en cualquier integrante, sin importar su cargo, convirtiéndolo en un líder con influencia en sus pares. Tiene mucha relevancia el hecho de que el trabajo en equipo, muy común en la actualidad, suple oportunamente alguna deficiencia individual que se pueda presentar. Sin embargo, se evidencia que aún falta fomentar mucho estas destrezas como buen complemento del conocimiento técnico.

Palabras clave: habilidades blandas, líder, trabajo en equipo, influencia.

Abstract

The objective of this research work was to analyze the situation of the soft skills of the directors of a pedagogical institute in Lima. Regarding the methodological aspect, the study is of a basic type, qualitative approach and descriptive scope; the design is case studies. The technique applied was the interview, which was applied to five managers through the guide instrument. The results were obtained through analysis with the application of data triangulation through Atlas.ti; when contrasting such results with different researches, it is concluded that soft skills are not understood in the same way by all managers nor are they applied by the whole of them, although they do agree that they are very important for a good relationship between collaborators and that they can be present in any member, regardless of their position, making them a leader with influence on their peers. It is very relevant the fact that teamwork, very common today, timely replaces some individual deficiency that may arise. However, it is evident that these skills still need to be greatly promoted as a good complement to technical knowledge.

Key words: soft skills, leader, teamwork, relationship.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de crisis sanitaria que el mundo vive, consecuencia de la Covid-19, las organizaciones se han visto afectadas en todas las áreas que permiten a las empresas ser productivas. Tenemos estudios realizados por investigadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que nos dicen que las habilidades blandas influyen igual o más que las competencias técnicas en el aspecto laboral del ser humano y hacen que tenga más probabilidades de seguir estudios superiores. Además, en el futuro, las actividades habituales serán automatizadas; con necesidad de talento creativo e inteligencia emocional. Por tanto, es vital desarrollar las “soft skills” para lograr una alta productividad (Vargas y Carzoglio, 2017).

De acuerdo a un estudio realizado por la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), las competencias comunes para todas las profesiones son las habilidades de empleabilidad, que incluyen comportamientos, actitudes, motivaciones, valores, razonamiento y comunicación. Y estas son cada vez más necesarias en el campo laboral. (UNESCO, 2016).

Así mismo, las habilidades blandas son las destrezas sociales, de comunicación, de personalidad, gestión de conflictos, gestión del tiempo y manejo del estrés; que contribuyen a la productividad y crecimiento de las empresas. En el año 2018, la Universidad de Memphis, de Estados Unidos, estableció que la habilidad de resolver problemas en equipo sería la más buscada en las próximas décadas. En consecuencia, es menester capacitar a los colaboradores en este sentido. (Diario Gestión, 2020).

Por otro lado, la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2018) informa que la población joven de la región está desocupada en un 19.6 % y representan un 62.6% del trabajo informal. Por ello, promueve el vínculo educación-trabajo, con desarrollo de habilidades socio-emocionales como el pensamiento crítico, creatividad, liderazgo y comunicación; desde la infancia. (Décima Reunión Interamericana de Ministros de Educación, 2019).

En estudios realizados en el ámbito nacional, se tiene un informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2018) donde el 43.4% de

empresas peruanas tuvieron dificultades para reclutar personal; un 34.7% no cuentan con el perfil; de estos, un 16.2% por falta de habilidades blandas. Debido a ello, el Ministerio recomienda capacitaciones en destrezas técnicas y actitudinales para conseguir un empleo y mantenerlo con éxito.

Ante el inesperado embate de la pandemia desde marzo del 2020, en el Perú se evidenció una crisis en las organizaciones. Sin embargo, según el Diario El Peruano (2021), muchas de ellas superaron la difícil situación, gracias al liderazgo de personas con habilidades actitudinales; como la proactividad, la canalización del estrés y el autodomínio para manejar sus equipos con éxito en situaciones atípicas. En la actualidad, hay capacitaciones acerca de inteligencia emocional y su implementación en los centros de labores.

A nivel local, el presente estudio busca analizar la situación de las habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, en el 2021; para que, apoyados en los hallazgos, puedan implementar capacitaciones al personal directivo, administrativo y docente. La falta de dichas destrezas ha ocasionado desde llamadas de atención hasta despidos o renuncias no previstas. Problemas como faltar a clase repetidamente, no llegar a tiempo o no asistir a eventos extracurriculares por parte de algunos docentes, muestran falta de organización, comunicación, coordinación o hasta de motivación. Por otro lado, incomodidades que los estudiantes indican como exceso de tarea, intolerancia en casos de tardanzas o ausencias por contratiempos; o falta de paciencia de algunos profesores en su relacionamiento con ellos, puede deberse a falta de empatía; convirtiéndose en casos recurrentes por considerarse no importantes. Sin embargo, afectan a la productividad de la organización porque los alumnos desertan y el personal rota demasiado, sin expresar sus motivos abiertamente.

El problema general del estudio es: ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima? Los problemas específicos son: ¿Cuál es la situación de la inteligencia intrapersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima? ¿Cuál es la situación de la inteligencia interpersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima? y ¿Cuál es la situación del trabajo en equipo de los directivos de un instituto pedagógico de Lima?

En cuanto a la justificación teórica, la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998), brindó un aporte sólido a la presente tesis, porque sus componentes como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales; influyen en el éxito profesional y personal más que el coeficiente intelectual. Aportó también al presente estudio, la teoría de las Inteligencias múltiples de Gardner (2016), porque la inteligencia intrapersonal muestra cuán diferentes son las personas en su motivación, temperamento, e interpretación de valores; dependiendo de la cultura, religión y formación familiar de cada uno; lo que origina dificultades en el relacionamiento con el prójimo. Pero también, debido a esta misma diferencia, cada persona tiene mucho que aportar a la organización donde trabaja.

Respecto a la justificación práctica, este estudio se desarrolló para conocer los beneficios de las habilidades blandas con base en teorías científicas, para aplicarlas desde el proceso de admisión, mejorando así el ambiente de trabajo, específicamente en los directivos; porque desde allí tendrían mayor impacto en los colaboradores, creando satisfacción y productividad.

Considerando la justificación metodológica, la investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo porque permite un análisis profundo de la situación de las habilidades blandas en la institución, en su medio natural, con entrevistas a los directivos, de quienes se recogió valiosa información por ser personas conocedoras de su realidad. Las percepciones fueron hasta divergentes, debido a las diferentes experiencias de cada persona.

El objetivo general del presente trabajo fue analizar la situación de las habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima. Los objetivos específicos son los siguientes: Analizar la situación de la inteligencia intrapersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, Analizar la situación de la inteligencia interpersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima y finalmente, Analizar la situación del trabajo en equipo de los directivos de un instituto pedagógico de Lima.

II. MARCO TEÓRICO

Continuando con el estudio, hemos realizado la búsqueda de antecedentes nacionales con respecto a nuestra investigación, así tenemos a Albuquerque (2021), quien tuvo como objetivo identificar la relación entre competencias directivas y las habilidades blandas en los profesores de un centro educativo de Lima. El enfoque fue cuantitativo, de tipo aplicada, descriptiva; de diseño no experimental, transversal y correlacional. Con una población de 60 docentes; un muestreo no probabilístico, por conveniencia. La técnica fue de encuesta y prueba de Cronbach; con análisis estadístico SPSS y Rho Spearman. Los resultados señalan que hay una relación positiva y una correlación muy alta entre las competencias directivas y las habilidades blandas. Se concluyó que a un mejor desarrollo de las habilidades blandas corresponde un mejor nivel en la labor docente y mejor adaptación a las circunstancias sociales, con más oportunidades de crecimiento profesional. En cuanto a las capacidades gerenciales, los aspectos técnicos y habilidades blandas facilitan el éxito de un directivo.

Asimismo, Brenis (2021), realizó un estudio, cuyo objetivo fue identificar la relación de las habilidades blandas y la calidad del servicio en los colaboradores del INABIF – Chiclayo. La metodología utilizada fue con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental. Tanto la población como la muestra fueron de 45 colaboradores. Se recolectó datos mediante cuestionarios de habilidades blandas y de calidad del servicio, validados por juicio de expertos. De acuerdo a los resultados acerca de las habilidades blandas (nivel medio con 55.56% de trabajadores) y de la variable calidad de servicio (categoría regular con 60% de trabajadores), se concluyó que se requiere hacer mejoras en cuanto a las habilidades blandas en beneficio de los propios colaboradores y del INABIF.

Por otro lado, Lavanda, Reyes y Martínez (2021), nos indicaron en su trabajo de investigación que el objetivo fue buscar información respecto a la inteligencia emocional y habilidades blandas en los directivos milenials (los nacidos entre 1980 y el 2000). El enfoque fue cuantitativo, de tipo descriptivo de corte transversal y diseño no experimental. La muestra fue de 280 gerentes elegidos aleatoriamente, la técnica de encuesta con cuestionario. Se concluyó que las empresas requieren cada vez más colaboradores con inteligencia emocional,

debido a que el trabajo en equipo es lo común en estos tiempos cambiantes. Se encontró que los milenials son una generación con habilidades tecnológicas, que, sumadas a la empatía, a la proactividad, a la adaptabilidad y una comunicación fluida, les permite dirigir las empresas con dinamismo.

Así también, Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019), realizaron un estudio cuyo objetivo fue describir la percepción sobre habilidades blandas de los directivos y alumnos en una universidad privada de Lima. La metodología tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño fenomenológico, las técnicas empleadas fueron la entrevista/ grupo focal y los instrumentos fueron la guía de entrevista y de grupo focal. Se utilizó el Atlas.ti para procesar dichos instrumentos. Los resultados mostraron que cada grupo estudiado tiene una diferente percepción acerca de la utilidad de las cinco destrezas analizadas: comunicación, negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo. La conclusión es que la percepción de la dirección académica acerca de habilidades blandas, es que son útiles y se desarrollaron en los talleres de la facultad; No obstante, dichos talleres no satisfacen a lo requerido por el mercado laboral de acuerdo a los alumnos y el grupo de interés, quienes son los que contratan a los egresados. El estudio propone alinear el desarrollo de habilidades blandas de la universidad con lo que el grupo de interés requiere.

Del mismo modo, Cáceres, Peña y Ramos (2018), cuyo objetivo fue encontrar y analizar el efecto entre las habilidades blandas en los aprendizajes formal e informal, así como en el rendimiento laboral. El trabajo tuvo un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y de corte transversal, de alcance correlacional-exploratorio. Las unidades informantes fueron trabajadores voluntarios de empresas de servicios. Se utilizó la recolección de datos en un solo corte y los instrumentos utilizados fueron la evaluación del aprendizaje formal e informal, la evaluación de las cuatro dimensiones de inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1990) y el análisis de rendimiento de la tarea (Park y Choi 2016). Se hizo el análisis estadístico y de confiabilidad con SPSS y Smart PLS. Se concluyó que el aprendizaje formal influye significativamente en el rendimiento laboral a diferencia del aprendizaje informal que no lo afecta, pero contribuye a la influencia positiva del

aprendizaje formal. Por otro lado, las habilidades blandas impactan positivamente en el rendimiento laboral.

Considerando los trabajos previos en el ámbito internacional, tenemos a Vargas del Río (2020), tuvo como objetivo identificar las habilidades blandas presentes en los directivos de organizaciones turísticas de Manizales, aplicando un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con la técnica de recolección de datos mediante formularios de la plataforma Google Docs y el instrumento Crawford et al. (2011b). La población fue de 300 personas entre directivos y docentes y una muestra de 168. En cuanto a los resultados acerca de las habilidades blandas, el estudio muestra que el 28% de gerentes tuvieron formación en este aspecto; sin embargo, el 55% de ellos sienten que no les fue suficiente. Se concluyó que las habilidades blandas se desarrollan en la vida cotidiana de los gerentes inconscientemente, se confirma su importancia e influencia en trabajo. Sin embargo, cada uno interpreta y prioriza las destrezas en forma diferente a los demás; debido a su cultura, raza, religión y grupo social, lo que origina una disminución, inclusive un bloqueo, de la influencia positiva de estas destrezas.

Igualmente, Pérez, Villa y Montenegro (2020), desarrollaron un estudio de investigación, cuyo objetivo fue presentar a los gerentes de las Pymes de Barranquilla las habilidades blandas que deben cultivar en su administración para tener éxito. Se aplicó el método analítico-inductivo, con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño transversal. En esta investigación documental, se analizó y contrastó autores e investigaciones reseñadas. Se concluyó que las habilidades blandas son directamente proporcionales al éxito gerencial, y consecuentemente al de la organización. Con sustento en el análisis realizado, los directivos necesitan las habilidades blandas como componente vital de sus habilidades directivas. Si se evalúan o autoevalúan estas habilidades en los gerentes, éstos sólo alcanzan un nivel medio.

Asimismo, Cárdenas (2019), nos indica que su estudio tuvo el objetivo de acopiar información en forma de documentos y bibliografía acerca de las habilidades blandas y su concordancia con el clima laboral, el reemplazo de colaboradores y el rendimiento productivo en las organizaciones en los últimos diez años. Se aplicó una metodología en base a documentación, un enfoque cualitativo,

sistematizando la información. Como resultado, cada destreza practicada rinde beneficios a la empresa, por ejemplo: la comunicación asertiva al ser amable y eficiente, reduce la reducción de personal por la grata convivencia dentro de la organización o porque un colaborador resiliente incrementa la motivación en su entorno de trabajo, incrementando así la productividad en la organización. Se concluye que las habilidades blandas en la conducta del colaborador tienen su propia valoración, según como influya en aspectos como la disminución en la rotación de trabajadores, en el rendimiento productivo o la atmósfera de convivencia en la empresa.

De la misma forma, Castillo, Cárdenas, Rojas, Murcia y Morato (2019), cuyo objetivo era evaluar la situación actual de las habilidades blandas y determinar cuáles de ellas deben desarrollarse en las escuelas de posgrado de gerencia de proyectos en las universidades de Bogotá para satisfacer las necesidades actuales. El enfoque fue cualitativo, de tipo descriptivo, basado en encontrar y analizar la información. La muestra fue de cinco ejecutivos, con entrevistas y juicio de expertos. Se concluyó que, tomando como referencia a Silicon Valley, se requiere cultivar las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, negociación, resolución de conflictos; además de cultivar confianza, respeto y predicar con el ejemplo. Las universidades de Bogotá deberían incluir aceptación de críticas, ética laboral y toma de decisiones, ya que raramente se encuentran en los gerentes de proyectos.

Por otro lado, Granda (2018), señala que el objetivo de su estudio fue determinar en qué medida el uso de las habilidades blandas genera ventaja competitiva en empresas comercializadoras de electrodomésticos del Ecuador. Se aplicó un enfoque cuantitativo y cualitativo, con 43 encuestas para cada empresa investigada y entrevistas a cinco actores calificados, con un análisis usando el modelo Servqual. Se concluyó que, en las empresas investigadas, las habilidades blandas impactan en forma positiva sobre la satisfacción del cliente, en especial la empatía. Sin embargo, estas organizaciones centran sus capacitaciones en habilidades como conocimiento del producto, precio y procesos estandarizados de venta. No se encontró propuestas que intencionalmente capaciten en competencias emocionales o habilidades blandas.

Continuando con nuestro tema de estudio, podemos decir que fue necesario definir claramente la categoría de Habilidades Blandas para evitar interpretaciones individuales, se puede decir que son las destrezas que nos permiten identificar y observar nuestros pensamientos y los de otras personas, conocernos a nosotros mismos para poder gestionar adecuadamente nuestras fortalezas y debilidades, saber cómo motivarnos y cómo gestionar nuestras relaciones con otras personas, lo que es clave para cumplir adecuadamente nuestros variados roles en la familia y la comunidad. Además, estas habilidades facilitan ampliamente el desarrollo de las habilidades duras para satisfacer las necesidades de la población mediante la fabricación de productos o prestación de servicios, identificando un propósito y la forma de lograrlo. Al mismo tiempo, estas destrezas nos ayudan a evaluar y expresar nuestras emociones para dar origen y/o acceso a nuevos pensamientos y sentimientos que fomenten un desarrollo positivo de las personas (Goleman, 1995; Gardner, 2011; Mayer y Salovey, 1997).

Entre las teorías que sustentan el presente estudio y que nos permiten comprender nuestra categoría habilidades blandas, se consideró varios autores, como la teoría de la Inteligencia Emocional desarrollada por Goleman en 1998, la cual sostiene la importancia de desarrollar las capacidades de conocerse a uno mismo para dedicarse a lo que mejor puede la persona hacer con entusiasmo, por ser su talento natural; desarrollar también las destrezas de automotivarse, de autocontrolarse para regular una emoción exagerada, de relacionarse con los demás y de ser empáticos y tolerantes. En general, para desarrollarse con éxito en diversos ámbitos de la vida. En consecuencia, los directivos y colaboradores en una organización tienen el apoyo de la inteligencia emocional. Conociendo el valor de ella, pueden decidir tomar capacitaciones en este campo, las cuales serán una fructífera inversión para una mayor productividad en la empresa. Es evidente que los beneficios de la formación del carácter se extienden en todos los aspectos y diversos roles en la vida: como hijo, como esposo, como padre o madre, como ciudadano para ejercer sus deberes y derechos en bien de la democracia en un país y la paz del mundo entero. (Mayer & Salovey, 1997; Bar-On, 1997).

Como segunda teoría, se consideró la teoría de las inteligencias múltiples, sustentada por Gardner en 2016; la cual sustenta la importancia de valorar las

capacidades diferentes en cada persona y que el mayor valor no es cuánto uno sabe, sino su capacidad de solucionar problemas o crear algo material o intelectual que la comunidad necesite y así poder satisfacer las necesidades de la población. La realidad evidencia el éxito de cada ser humano en áreas muy diferentes como las matemáticas, la literatura, la pintura, la música, el deporte, el aspecto intrapersonal con la facultad de regular las emociones, el aspecto interpersonal con la empatía, y finalmente la inteligencia naturalista. Así, cada ser humano tiene su don, su talento; sólo hay que descubrirlo, porque dicho don le permitirá ser una persona de bien y constructiva en la sociedad. En consecuencia, la teoría de las inteligencias múltiples permitió, en la investigación, comprender que los directivos en la institución seleccionen al personal y los ubiquen en el puesto donde mejor puedan contribuir para una mayor productividad de la organización. (Haselberger, Oberhuemer, Pérez Cinco y Capasso, 2010).

También se tomó en cuenta la teoría de las Relaciones Humanas de la Administración, desarrollada por Mayo en 1946, la cual sustenta que lo más importante en una organización para lograr una alta calidad y productividad, es la persona humana, a pesar del gran avance tecnológico en una economía bastante interconectada. En consecuencia, es menester promover el desarrollo de las potencialidades de cada colaborador dentro de su trabajo, para que pueda lograr una labor bien hecha, y obtener un merecido reconocimiento, el cual es la mayor motivación para el trabajador. Una forma muy útil de lograr la satisfacción de un servidor desde un inicio es el proceso de inducción, porque allí el colaborador recibe indicaciones sobre su trabajo, la cultura de la empresa, formas de gestionar su labor, conoce a las personas clave, entre otros aspectos. Todo ello permite ahorro de tiempo, menos dudas, no conflictos, actitud positiva hacia la organización, entre otras ventajas. La teoría de las relaciones humanas de la administración permitirá, en la investigación, comprender que los directivos den oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y profesional a los colaboradores, más una motivación que no siempre es económica. Teniendo presente que todo lo que un colaborador haga o decida está encaminada por las pautas que establezcan los directivos (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2002; Chiavenato, 1995).

Para nuestra categoría, hemos tomado en consideración subcategorías, entre ellas tenemos la subcategoría Inteligencia Intrapersonal, que permite conocerse, valorarse y motivarse a sí mismo, originando una clara idea de lo que uno es, idea que nace desde lo más íntimo de la persona, no del exterior. También nos permite hacerse un autoexamen de nuestros talentos y debilidades, de modo que puede el ser humano elegir la ocupación más acorde con sus aptitudes naturales para constituir una vida feliz y por tanto más productiva; al mismo tiempo, conducirse con seguridad en sus decisiones, guiando su conducta de la mejor manera en diferentes circunstancias, en el centro de trabajo o la vida familiar; tanto en lo sentimental como en lo intelectual (Gardner, 1998; Campbell, Campbell, y Dickenson, 2002; Goleman, 1995).

Para esta primera subcategoría, tenemos sus indicadores, el primero es el Autoconocimiento, que es poner atención a los propios pensamientos y emociones, observarlas e investigar su naturaleza. Esto nos ayudará a tener un conocimiento de uno mismo, de nuestras capacidades y talentos; así como de nuestras debilidades en referencia a nuestra mente y estados emocionales, con el fin de poder contribuir mejor en la organización donde trabajamos, en la familia y en lo personal. (Goleman, 1995).

Como segundo indicador está la Autorregulación, la cual se define como saber controlar nuestras emociones negativas, especialmente aquellas muy fuertes o duraderas; es de gran valor para mantener nuestro equilibrio y salud. De hecho, ese equilibrio emocional de los colaboradores en una organización va a contribuir a un mejor desarrollo de los procesos, a un relacionamiento más armonioso y la consecuente satisfacción del cliente interno y externo (Goleman, 1995).

Y, por último, se tiene el indicador la motivación, la cual no siempre es monetaria, sino que está en el mismo trabajo que el trabajador realiza y en las circunstancias que le rodean; son motivos intrínsecos, están en la persona misma, permanecen y la satisfacen por mucho tiempo, incrementando su rendimiento. Estas motivaciones son sensaciones de crecimiento y progreso personal, autorrealización, reconocimiento a su desempeño y entrega al trabajo, son los mayores retos y responsabilidades que se le pueda confiar. Siendo así, los directivos deberían considerar este tipo de motivación, haciéndoles sentir importantes para la organización (Chiavenato, 2011).

Como segunda subcategoría, tenemos la Inteligencia Interpersonal, que muestra los beneficios de reconocer y valorar a los demás, tener la facultad de la empatía e interactuar con ellos saludablemente; además de hacer uso de otras habilidades sociales, como la de entender a los semejantes, relacionarse con la diversidad de actitudes, formas de ser y motivaciones de cada persona con quien tengamos que convivir. El respeto a la otra persona con todas sus características diferentes, hará que el relacionamiento mutuo sea armonioso, contribuyendo a una mayor productividad para la organización donde trabajamos y una sana convivencia en la familia, con mejor salud física, mental y emocional, debido al comprobado vínculo entre mente y cuerpo (Gardner, 1998; Campbell, Campbell, y Dickenson, 2002; Goleman, 1995).

Para esta segunda subcategoría tenemos sus indicadores, el primero es la Empatía, que es la facultad de comprender los sentimientos y razones de los demás, interviene para bien en muchos aspectos de nuestra existencia. La empatía nos hace ver el punto de vista de los demás, una visión más amplia, para una convivencia sana y feliz con los demás, válida para el individuo y la organización donde labora. La falta de empatía puede arriesgar gravemente la estabilidad de nuestro ámbito laboral, familiar y personal, resultando en todo tipo de comportamientos criminales, hasta la pedofilia. (Goleman, 1995).

Como segundo indicador, consideramos la Adaptabilidad, como capacidad de gestionar apropiadamente las muchas y variadas actividades propias del trabajo, dando prioridad a lo apremiante y adecuando las atenciones al constante cambio, lo cual exige tener una mente flexible en el directivo y el colaborador. Sin duda, lo normal es que la realidad es cambiante, y saber adaptarse para atender los diversos asuntos del trabajo o del puesto que una persona ocupa, es fundamental (Goleman, 1998).

Asimismo, se tiene un tercer indicador que es la Comunicación, que es la habilidad de escuchar atentamente y con respeto a la otra persona, comprenderse mutuamente y también saber persuadir con nuestros mensajes asertivos. En donde haya seres humanos, hay comunicación; la importancia de saber comunicarse con efectividad es vital (Goleman, 1998).

También tenemos un cuarto indicador que es la Coordinación, en la que se muestra cuán capaces son los integrantes para sincronizar sus energías y decisiones con las de otros, a fin de organizarlas en forma armónica y conseguir los propósitos de la empresa. Es evidente que, si las acciones y decisiones no están bien coordinadas, se malgasta energía, tiempo y dinero. En consecuencia, la coordinación nos ayuda a ser eficientes (Shortell y Kaluzny, 1994).

Y como quinto indicador, tenemos el Liderazgo, definida como la capacidad de influir e inspirar a los demás a través de la comunicación, para que de manera voluntaria luchen por conseguir objetivos comunes. Cultivar esta capacidad es de gran valor para los directivos de la organización y para todos los integrantes, y así facilitar la consecución de objetivos de crecimiento y productividad organizacional y personal (Chiavenato, 2001; Kouzes y Posner, 2005).

Finalmente tenemos la subcategoría de Trabajo en Equipo, es cuando los colaboradores unen sus habilidades, responsabilidades y talentos como complementos para alcanzar objetivos comunes; saben que unos dependen de otros, se comunican y discuten en forma asertiva para alcanzar acuerdos, creando una sinergia, cuyo resultado es más que la suma de las individualidades. Nos ayudará a trabajar en todos los niveles de la organización, conscientes del valor del trabajo conjunto, del compromiso individual y de equipo, en bien del crecimiento y productividad de la organización, lo que, de forma aislada, sería imposible (Robbins y Coulter, 2007; Drucker, 1997; Surdo, 1997).

El primer indicador de la subcategoría de Trabajo en Equipo, es la Proactividad, la cual no es solamente tener dinamismo, significa encargarse de las funciones encomendadas y hacer más de lo que se le pide; es tener un comportamiento con valores, sin esperar condiciones y sin dejar que nuestras emociones se desborden. Proactividad es tener la misión de hacer que las cosas ocurran con éxito. La proactividad es actuar en forma anticipada al problema, de manera oportuna para evitar contratiempos y alcanzar la eficiencia en la organización, (Covey, 1997).

Como segundo indicador, tenemos La Responsabilidad, entendida como la capacidad de cumplir nuestros planes, deberes y propósitos, siendo disciplinados y organizados con nuestro tiempo y actividades. La responsabilidad plena en todos los integrantes de una organización, hace que ésta

funcione eficientemente en todos sus procesos, dando satisfacción total al cliente interno y externo (Goleman, 1998).

Asimismo, se tiene un tercer indicador que es la Confianza, definida como la seguridad de que los colaboradores realizan bien sus labores con o sin supervisión, que priorizan el éxito del equipo y lo demuestran. Entonces ocurre la mejora continua, con el consiguiente incremento en la producción de cada integrante. Con un mejor rendimiento de los colaboradores y una mejor atención de los directivos, mayor será la confianza mutua, y como resultado, un mejor ambiente de trabajo y más productividad en la empresa en beneficio de todos (Peters y Waterman, 1998).

También tenemos un cuarto indicador que es el Compromiso, el cual ocurre y se manifiesta cuando los colaboradores se proponen dedicarse plenamente al logro de los objetivos comunes que se ha propuesto la organización con sinceridad, decisión, responsabilidad, proactividad y lealtad. En la organización, se requiere no sólo la participación de sus integrantes, sino de su compromiso, lo cual garantiza la eficiencia y productividad en el trabajo, para beneficio también de los mismos colaboradores (Peters y Waterman, 1998).

Y como último indicador de la categoría Trabajo en Equipo, se consideró el Desarrollo de los demás, que es potenciar a las otras personas, es una destreza muy poderosa, porque hace que los colaboradores lo tomen como un reconocimiento a su desempeño, a su talento latente encontrado gracias a la oportunidad que le brinda la gerencia, conlleva a encontrar las fortalezas de las otras personas para desarrollarlas hasta su máxima expresión, alcanzando finalmente alta productividad y crecimiento de toda organización y de las personas mismas (Goleman, 1998).

III. METODOLOGÍA

La Metodología cualitativa es aquella que se sustenta en el paradigma interpretativo. Se ocupa de las interpretaciones que los individuos hacen del entorno social utilizando las significaciones y propósitos humanos. Abarca formas investigativas como la etnografía, la fenomenología, etc. (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

En la actualidad, los mejores métodos creados por las personas para investigar científicamente y producir nuevos conocimientos son los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto; el investigador elige uno de ellos para enfrentar los problemas específicos de su estudio. Los tres métodos son muy útiles. Una Investigación cuantitativa posibilita la generalización de resultados a través de contabilizar y medir variables, brindando también la posible repetición, centrándose en puntos específicos de los fenómenos, facilitando la contrastación entre indagaciones similares. Por otro lado, la investigación cualitativa brinda hondura a la información, abundancia en la interpretación, conocimiento del contexto, pormenores y vivencias notables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación predominante en el presente estudio fue de tipo básico. Según Esteban (2018), la investigación básica se realiza desde que el ser humano tuvo el ansia de conocer científicamente los orígenes de los fenómenos naturales, sociales e intelectuales, sirve de soporte para una investigación aplicada. Por otro lado; para Sánchez, Reyes y Mejía (2018), la investigación básica o teórica está orientada a buscar nuevos conocimientos sin un fin práctico e inmediato de solucionar algún problema. Esta investigación tuvo como fin obtener y recopilar información acerca de experiencias como las habilidades blandas.

Este estudio de investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo para conocer y reflexionar hasta qué punto pueden las habilidades blandas contribuir en la mejora de una institución educativa como es un instituto pedagógico de Lima,

desde la situación de tales destrezas en los directivos y su influencia en los colaboradores.

La investigación cualitativa averigua los estados de los fenómenos en sus circunstancias naturales, tratando de describirlos según el parecer de las personas que los experimenten en su hábitat y problemática natural. Su propósito es analizar el modo en que las personas observan y vivencian dichos fenómenos, profundizando en lo que significan para ellas. Nos ayudó a entender el estado de las habilidades blandas en los directivos de la organización en sus circunstancias reales, sin intención de alterarlas, profundizando el análisis, que luego, tomándolo como referencia, reflexionaremos para bien de la institución (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación fue el estudio de casos. Para Jiménez y Comet (2016), el estudio de casos es una técnica que analiza un fenómeno de forma específica, particular y lo describe en forma delimitada, imposible de analizarse con números y estadísticas. Entonces su utilidad tiene un gran valor para observar y analizar concentrándose en sucesos relevantes, dificultades prácticas y sucesos cotidianos. Así, obtendremos información profunda y valiosa acerca del objeto estudiado. Para ello hay que entrevistar, grabar audios y videos, anotar nuestras observaciones, recopilar documentos y registrar todo debidamente. Gracias a este método, nos será posible conocer a profundidad y de parte de los mismos actores o agentes.

En el presente trabajo de investigación, se analizó la situación de las habilidades blandas en la organización; los actores son los directivos de la institución estudiada, son personas que conocen su realidad y de quienes depende mucho qué actitudes y trato personal se fomenta en toda la organización.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Las categorías y subcategorías utilizadas fueron las siguientes:

Tabla 1

Matriz de categorización

Categoría		Sub categorías		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Habilidades Blandas	C1.1	Inteligencia Intrapersonal	C1.1.1	Autoconocimiento
				C1.1.2	Autorregulación
				C1.1.3	Motivación
		C1.2	Inteligencia Interpersonal	C1.2.1	Empatía
				C1.2.2	Adaptabilidad
				C1.2.3	Comunicación
				C1.2.4	Coordinación
				C1.2.5	Liderazgo
		C1.3	Trabajo en equipo	C1.3.1	Proactividad
				C1.3.2	Responsabilidad
				C1.3.3	Confianza
				C1.2.4	Compromiso
				C1.2.5	Desarrollo de los demás

Elaboración propia

3.3. Escenario de estudio

Un contexto, en investigación, se refiere a la situación o circunstancias donde acontece el estudio. La elección de este contexto es muy trascendente para llegar a resultados y conclusiones más certeras y objetivas. Este entorno incluye lo natural y cultural o social (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

Siendo así, el presente trabajo de investigación se realizó en el contexto de un instituto superior pedagógico de Lima, Perú; y claro, se efectuó en época de pandemia a nivel mundial. La institución cuenta con cuatro sedes en diferentes distritos de la capital, pero que actualmente funciona impartiendo clases virtualmente en su totalidad, de manera que las entrevistas fueron también virtuales y por teléfono, en fechas fijadas según previo acuerdo con los participantes.

3.4. Participantes

En el enfoque cualitativo se involucra sólo a unos cuantos participantes, porque no se busca generalizar conclusiones, sino conocer y analizar el tema de estudio en forma profunda, obteniendo significativa y profusa información acerca de los involucrados, importantes no por el número estadístico sino por las cualidades que ellos tienen y el medio donde se desarrollan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 12).

Tabla 2

Datos de los participantes

N°	Puesto	Profesión	Código
1	Director de sede	Administrador	E1
2	Coordinadora de psicología	Psicopedagoga	E2
3	Directora de sede	Profesora	E3
4	Directora de sede	Administradora	E4
5	Coordinador de matemáticas	Profesor	E5

Elaboración propia

Se ha escogido cinco directivos de la institución para este estudio, porque son ellos los que conocen bien la institución y marcan la pauta de actitudes, cultura y comportamiento de los clientes internos y externos en el instituto, ya sea mediante medios formales como los reglamentos e informalmente, a través de su ejemplo de vida.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Por medio de la técnica de la entrevista, se recopiló información a través de un diálogo entre el investigador y el entrevistado, la profundidad del diálogo y su resultado, fue el efecto de la preparación de las preguntas del investigador y la apertura mental del entrevistado. La naturaleza de la entrevista, hizo que sea muy útil para obtener información sustantiva, relevante y valiosa, porque dependía de las preguntas para lograr la profundidad buscada; además de la confianza que se

le pudo brindar al entrevistado para que éste pueda ahondar o extenderse en sus respuestas (Camacho, Jordán & Contreras, 2015).

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

La guía de entrevista indicó la ruta de la entrevista desde el inicio, con los datos personales completos del entrevistado; datos económicos, demográficos y sociales actualizados, además de los datos correspondientes al estudio mismo. Esta guía fue contrastada con antelación con el propósito de la investigación. Teniendo estas características la guía, su uso fue vital porque dio seguridad al investigador y fluidez al diálogo, de manera que facilitó la conversación garantizando un trabajo productivo. La guía fue validada por juicio de expertos. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

Tabla 3

Características de la Guía de entrevista

Instrumento	Guía de Entrevista
Tema	Habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de lima, 2021
Autor	Santiago Eleazar Ingaroca Maldonado
Año	2021
Número de preguntas	10
Forma de aplicación	Individual
Lugar de aplicación	Instituto pedagógico
Duración	Promedio de 35 minutos

Elaboración propia

El instrumento que se aplicó fue de preguntas abiertas, estructuradas de acuerdo a la categoría, subcategorías e indicadores, las mismas que están planteadas en la matriz de categorización. Para recoger la información se realizó

una pre entrevista a los participantes, luego la entrevista respectiva virtual y por teléfono.

3.6. Procedimiento

El procedimiento empleado en este estudio fue del siguiente modo: a) Se diseñó la guía de entrevista con las preguntas, validada por expertos, que cubran todas las subcategorías a analizar y sus indicadores, b) Se decidió quienes serían los entrevistados, considerando los objetivos del estudio, c) Se pidió a los participantes su consentimiento, haciéndoles presente la confidencialidad del caso, d) En una pre entrevista personalizada, se les dio a conocer las preguntas, e) Se realizaron las entrevistas vía Zoom y por teléfono, f) Se recopiló y se realizó la transcripción de la información obtenida en las entrevistas, g) Se realizó el procesamiento de los datos mediante el Atlas.ti. h) Se consolidaron los resultados para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.7. Método de análisis de información

Se utilizó el método de la Triangulación, lo cual es aplicar diversas formas de analizar, o también cuando se aplican diferentes perspectivas o formas de ver el fenómeno o caso a estudiar, a través de diferentes entrevistados, métodos o instrumentos, no menos de tres, de donde viene su nombre, con la finalidad de poder comparar y tener mayor claridad en la información que se recolecta, de manera que las conclusiones tengan validez y fuerza. (Aguilar & Barroso, 2015)

Atlas. ti: se descargó y utilizó sus diferentes herramientas para triangular en formato Word y RTF. Se elaboró las redes que organizan toda nuestra información. La triangulación nos ayudó a poder comparar las diferentes formas de ver el estado de las habilidades blandas en la institución, en este caso, con la colaboración de cinco directivos, utilizando las diferentes herramientas, de manera que nuestras conclusiones tengan consistencia y validez (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

3.8. Aspectos éticos

En el presente estudio se consideró el código de ética de investigación de la Universidad César Vallejo (2017), el cual incluye confidencialidad y protección de

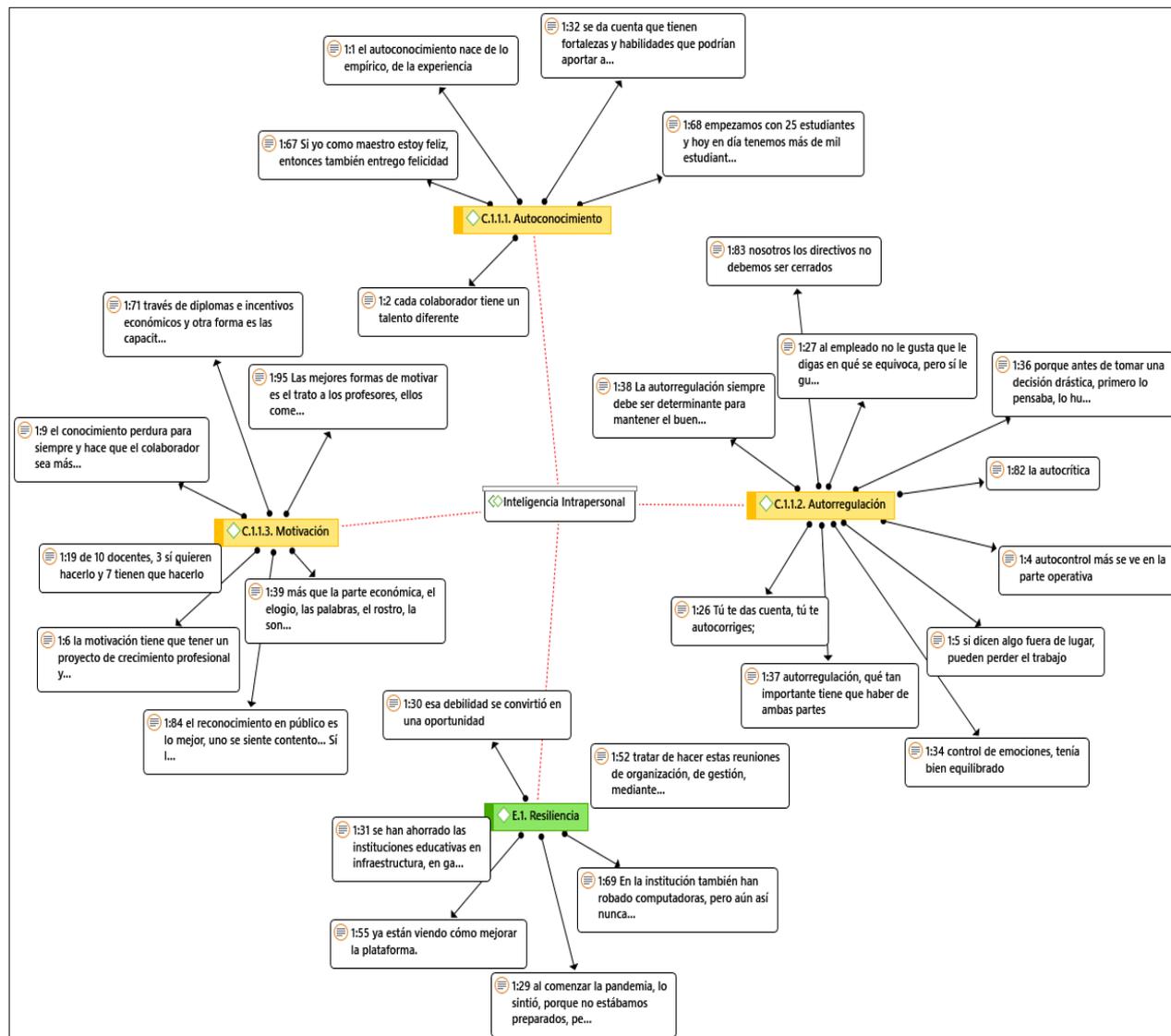
datos. Se consideró a) La autorización de la organización para aplicar las entrevistas, b) Datos verídicos obtenidos en las entrevistas, c) Respeto al derecho de autor, consignando las respectivas referencias de acuerdo al formato APA 7 y sometiendo la tesis al TURNITIN para ser examinado, c) El procesamiento de datos se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, manteniendo la autenticidad de la información recogida.

A las personas que tuvieron a bien colaborar con las entrevistas, que laboran en el instituto, se les hizo presente que sus identidades se mantienen en reserva. Además, fueron informados de la finalidad del estudio y de la importancia de su aporte voluntario, así como de la aprobación de la organización.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1.

Subcategoría Inteligencia intrapersonal



Elaboración propia

A partir de los hallazgos encontrados, se contrastó los resultados del presente estudio con los encontrados en otros trabajos de investigación.

Respecto al primer objetivo: Analizar la situación de la inteligencia intrapersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima. La subcategoría de Inteligencia Intrapersonal, está respaldado por indicadores como el

autoconocimiento, la autorregulación y la motivación, y surgió una subcategoría emergente como la resiliencia.

Con relación al autoconocimiento, el presente estudio encuentra que el colaborador se conoce a sí mismo, sabe cuáles son su fortalezas y debilidades a través de lo empírico o de la experiencia, el colaborador se da cuenta qué hace mejor y según ello, el directivo lo ubica (E1), lo que es similar a lo que expone Gardner (2016) quien sostiene lo importante que es valorar las capacidades diferentes en cada persona y que el mayor valor no es cuánto uno sabe, sino su capacidad de solucionar problemas. Por otro lado, los colaboradores saben que tienen talentos diferentes para aportar en el trabajo en equipo y lo mencionan al decir “si yo como maestro estoy feliz, entonces entrego felicidad” (E2). Como institución, los colaboradores antiguos son conscientes que hicieron una buena labor, de 25 estudiantes que tenían, ahora cuentan con más de mil, que el crecimiento de la institución se debe a las habilidades blandas. La autocrítica es vital, en opinión de dos participantes (E3) y (E4). Una coordinadora (E2) opina “si tú te das cuenta, te autocorriges”. Asimismo, Castillo, Cárdenas, Rojas, Murcia y Morato (2019); corroboran que esta habilidad es la más difícil de lograr porque tiene que ver con la aceptación de críticas.

En cuanto a la autorregulación, el control de emociones se ve más en la parte operativa, en los colaboradores, porque si dicen algo fuera de lugar, pueden perder su trabajo (E1). Un directivo opina “al empleado no le gusta que le digas en qué se equivoca, pero si le gusta que le hagas dar cuenta en qué está equivocado, te lo va a agradecer” (E1), y con ello conserva las buenas relaciones. Según (E2) El director general tenía un buen control de emociones, bien equilibrado, antes de tomar una decisión, primero lo pensaba, lo humanizaba. Toman medidas de solución frente a un conflicto ya que se prioriza el buen clima de trabajo, lo que se evidencia en las expresiones de la directora (E4) “nosotros los directivos no tenemos que ser cerrados”. Los docentes son conscientes de que la autorregulación tiene que venir de ambas partes; aun cuando su trabajo es tensional, con un sinnúmero de actividades, (E5) no llegan a exageraciones. Este punto de vista concuerda con Lavanda, Reyes y Martínez (2021), para quienes el control de emociones es vital

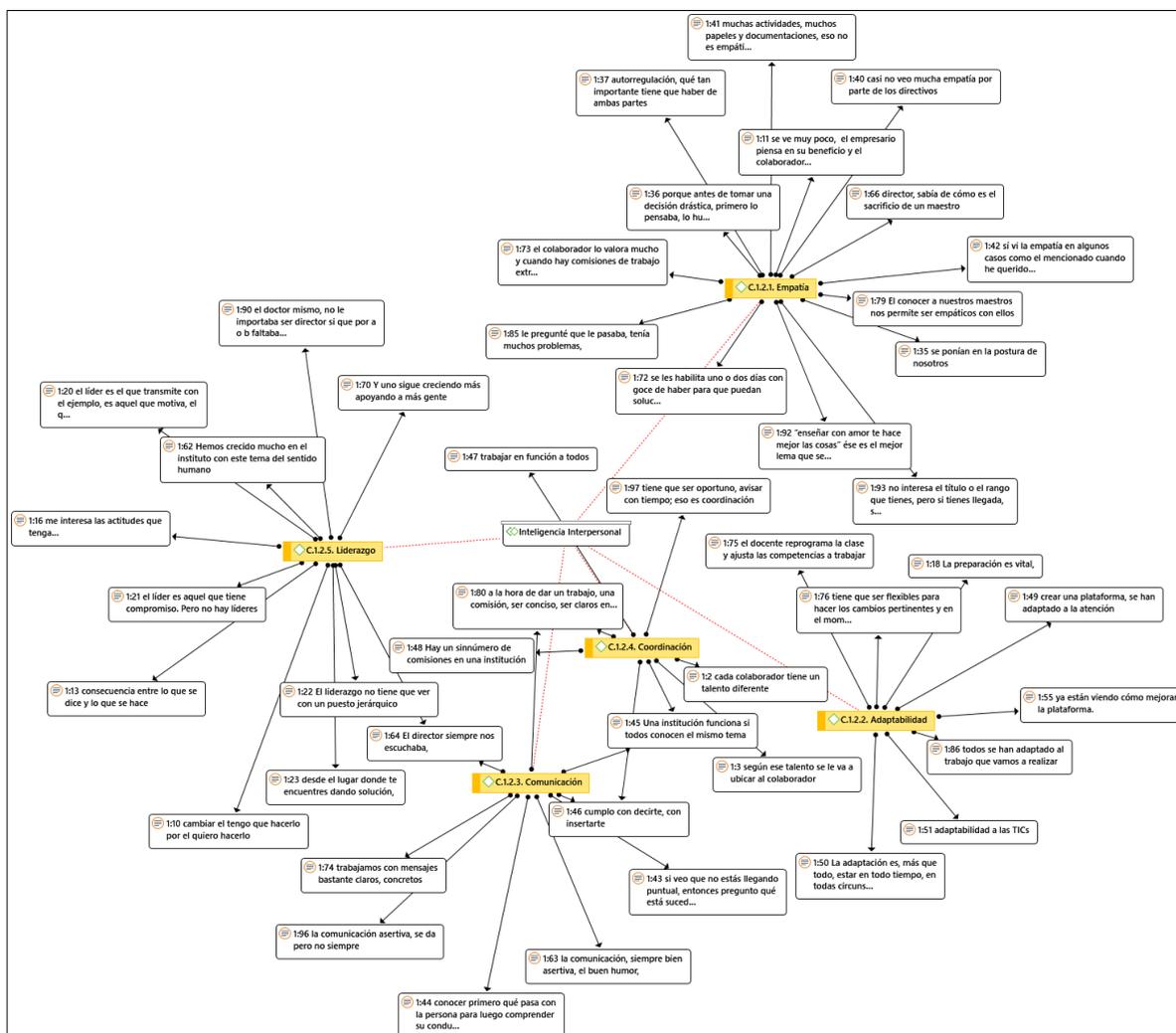
para un mejor rendimiento laboral, al considerar que trabajar en equipo es común en la actualidad.

Respecto a la motivación, el presente estudio encuentra que no siempre es monetaria, según todos los participantes, ya que se valora mucho las capacitaciones pagadas por la institución, contribuyendo a un proyecto de crecimiento profesional y personal, saben que el conocimiento perdura y el dinero se gasta (E1). Opinan que el trato es la mejor forma de motivar, así como el reconocimiento en público, el elogio, la expresión del rostro y la sonrisa de parte de los directivos (E2), hacen que los colaboradores se sientan contentos, mostrando mayor efectividad en las labores. Por supuesto que los diplomas e incentivos económicos también se valoran. Sin embargo, Lavanda, Reyes y Martínez (2021), encontraron algo muy diferente, los colaboradores no piensan en el reconocimiento como principal motivación, sino que la automotivación es como un factor muy importante, trabajar en un área que más les agrada genera un gran desempeño y que los gerentes se automotivan para lograr los objetivos de la organización. También los colaboradores con actitud positiva son motivación para sus colegas promoviendo un ambiente de trabajo agradable.

En cuanto a la resiliencia, la pandemia se dejó sentir al principio porque nadie estaba preparado, se notó la falta de manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) en muchos de los colaboradores, hubo tensión que resultaba en demoras en entregas de documentación; agregándose a ello un robo de computadoras a la institución. Sin embargo, en el segundo semestre de la pandemia, se reacomodó el instituto. Ahora se realizan las reuniones de organización y gestión por Zoom o Meet sin problemas; lo que era una debilidad se convirtió en una oportunidad (E1), el instituto, como todas las instituciones educativas, se ha ahorrado mucho en infraestructura y gastos logísticos. Además, ahora se está viendo cómo mejorar las plataformas. Cárdenas (2019), encontró que la resiliencia en una persona permite adaptarse a los sucesos con el objetivo de solucionar un problema, disminuyendo el estrés laboral y en una organización permite rapidez en lograr objetivos debido a la fácil adaptación a los cambios y necesidades en el mercado y así posicionarse mejor respecto a la competencia.

Figura 2.

Subcategoría Inteligencia interpersonal



Elaboración propia

Respecto al segundo objetivo: analizar la situación de la inteligencia interpersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, esta tesis está respaldada con indicadores como la empatía, adaptabilidad, la comunicación, la coordinación, y el liderazgo. (E1) Encontró que la empatía, “Se ve muy poco, el empresario piensa en su beneficio y el colaborador también piensa en su beneficio”, los participantes (E2) y (E5) expresan que casi no mucha empatía por parte de los directivos, “muchas actividades, muchos papeles y documentaciones, eso no es empático”. En ocasiones sí se muestra la empatía (2); “antes de tomar una decisión drástica, primero lo pensaba, lo humanizaba” o “se les habilita uno o dos días con

goce de haber para que puedan solucionar una dificultad, el colaborador lo valora mucho y cuando hay comisiones de trabajo extra, ellos son los primeros en apoyar”, “El conocer a nuestros maestros nos permite ser empáticos con ellos”, opinan los directivos (E3) y (E4). Existe ese apoyo recíproco. Un directivo (E4) opina “enseñar con amor te hace mejor las cosas, ése es el mejor lema que se puede dar en todo directivo, no interesa el título o el rango que tienes, pero si tienes llegada, si tienes trato, si tienes compromiso, cariño o amor que le brindas a cada docente o a cada persona que forma parte de tu equipo, tenlo por seguro que la institución o en donde usted está laborando, siempre va a salir adelante”. De otro lado, Granda (2018), encontró que la empatía también es importante en el servicio al cliente, porque puede hacer la diferencia con otras organizaciones.

En cuanto a la adaptabilidad, este estudio encontró que no todos se adaptan fácilmente, pero sí lo hacen, la preparación previa es vital, especialmente en las TICs, el docente reprograma sus clases debido a imprevistos, ajustándose a las competencias, objetivos y circunstancias, tienen que ser flexibles para hacer los cambios pertinentes y en el momento oportuno. En los eventos extracurriculares como olimpiadas deportivas, celebraciones de fechas cívicas, se requiere que los colaboradores realicen acciones o actividades no habituales a su persona, y lo hacen. Esto concuerda con Lavanda, Reyes y Martínez (2021), quienes encontraron que la adaptación es la destreza considerada muy importante en su organización por estar expuestos a fluctuaciones inesperadas en el mercado, donde es necesario reinventarse, asumir nuevos cargos o trasladarse a otra área o ciudad.

En cuanto a la comunicación, este estudio encontró que los directivos dan mensajes claros y concretos y de forma asertiva (E3), como observamos en las siguientes expresiones: “si veo que no estás llegando puntual, entonces pregunto qué está sucediendo” “conocer primero qué pasa con la persona para luego comprender su conducta” (E2), “el director siempre nos escuchaba”, “El director siempre mantenía el buen humor”. A la hora de dar un trabajo o una comisión, también son concisos y claros, y que todos los participantes conozcan el mismo tema, y entre los colaboradores antiguos es habitual la cultura de “cumpló con decirte, con insertarte” (E2). Sin embargo, (E5) afirma que la comunicación asertiva se da, pero no

siempre. Coincide con Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019), quienes también encuentran que los directivos transmiten mensajes claros, correctos y directos además de valorar la importancia de dominar bien el lenguaje oral, escrito, gráfico y visual, con habilidad para sintetizar, expresando exactamente lo que se quiere comunicar. También Castillo, Cárdenas, Rojas, Murcia y Morato (2019), en su trabajo de investigación se encontró que la destreza más destacada en su perfil es la comunicación, seguida de trabajo en equipo y liderazgo. Esto es corroborado por Lavanda, Reyes y Martínez (2021), cuando expresan que se requiere que un directivo tenga capacidad de diálogo y permita a los trabajadores comunicarse con libertad, dinamismo y fluidamente con sus colegas.

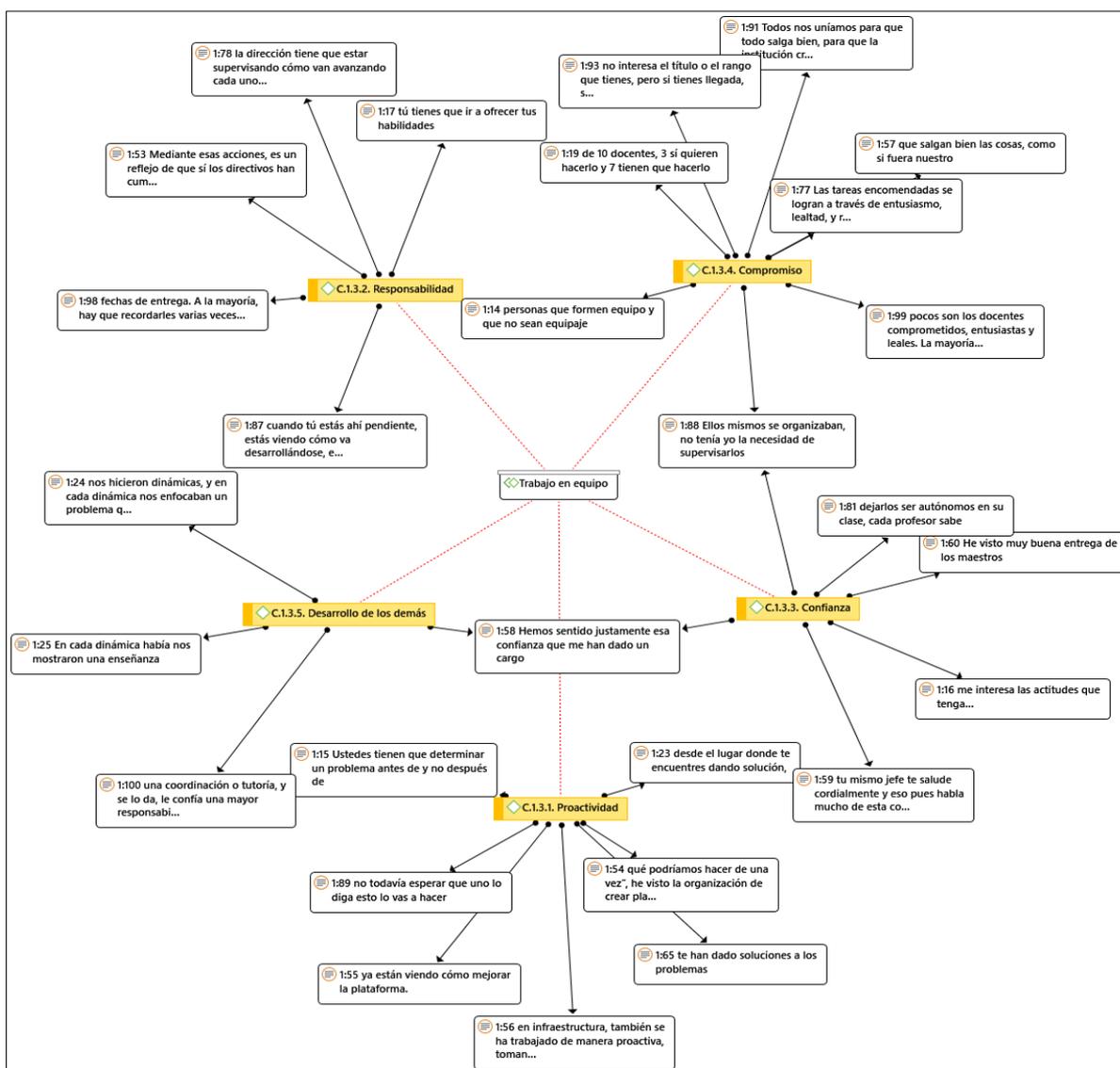
En cuanto a la coordinación, la presente tesis encontró que el objetivo de los directivos es que se trabaje en función a todos, cada uno tiene una función claramente definida en el equipo. Hay un sinnúmero de comisiones en una institución que las personas tienen que ser oportunas y avisar con tiempo, con mensajes concisos y claros, y siendo un instituto pedagógico, todos saben las ventajas de una comunicación asertiva. Ha ocurrido dificultades cuando se realizan eventos institucionales, en donde por cuestiones imprevistas, alguien no puede cumplir con lo encomendado, pero no han llegado a exageraciones emocionales. Es similar a lo que encontraron Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019), cuando dicen que, si alguien no puede, los otros lo apoyan, siendo lo importante el resultado. El equipo está formado por diferentes habilidades en donde cada integrante aporta en lo que es más eficiente.

En relación al liderazgo, este estudio encontró que son pocos los directivos que motivan o trascienden con el ejemplo (E1) y (E2), como el director general o la directora de una sede, quienes, ante la ausencia de un personal de limpieza o secretaria, se les ve barriendo o redactando ellos mismos. Expresiones como “El director siempre nos escuchaba” (E2) o “uno sigue creciendo más apoyando a más gente” son muestras de liderazgo. Sin embargo, esto no es lo común. Véase la expresión “El líder es aquel que tiene compromiso, pero no hay líderes” (E1), “cambiar el tengo que hacerlo por el quiero hacerlo”, o “tiene que haber consecuencia entre lo que se dice y lo que se hace”, “interesa más las actitudes que alguien tiene”. El liderazgo no tiene que ver con un puesto jerárquico, sino con

dar soluciones desde el lugar donde uno se encuentre. Esto último coincide con lo encontrado por Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019) al expresar que el líder es la bisagra que une la estrategia planteada por la empresa y las operaciones para ejecutarla con el fin de lograr un objetivo con los colaboradores. Cárdenas (2019) concuerda también al hallar que el liderazgo colectivo (que no tiene que ver con un puesto jerárquico) contribuye creando colaboradores leales, reduciendo la rotación de personal con planes de mejora y en retorno un aumento de la productividad. Castillo, Cárdenas, Rojas, Murcia y Morato (2019), también coinciden acerca de la importancia del liderazgo al expresar que un buen líder puede retirarse del equipo de trabajo y el alto desempeño logrado continúa, no depende de él. Armoniza con esto, Lavanda, Reyes y Martínez (2021), para quienes los directivos, naturalmente deben ser líderes, para poder guiar a los colaboradores hacia los objetivos en beneficio de todos.

Figura 3.

Subcategoría Trabajo en equipo



Elaboración propia

En relación al tercer objetivo: analizar la situación de Trabajo en equipo de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, está respaldado en los indicadores de proactividad, responsabilidad, compromiso, confianza y desarrollo de los demás.

Respecto a la proactividad, los directivos comunican oportunamente a los colaboradores lo que debe hacerse ante responsabilidades como el licenciamiento, para cumplir con las directivas pedagógicas del ministerio o el acondicionamiento

del local según parámetros. Internamente, son proactivos al acompañar al docente con charlas de capacitación o material que pueda necesitar o la mejora de la plataforma virtual. Además, fomentan la proactividad con expresiones como “Ustedes tienen que determinar un problema antes de y no después de” (E1), “qué podríamos hacer de una vez” o promoviendo la iniciativa de los colaboradores diciéndoles que no esperen que se les diga para hacer algo. Coincide con Lavanda, Reyes y Martínez (2021), para quienes los directivos deben desarrollar primordialmente las habilidades blandas para mantener una atmósfera laboral armónica, siendo proactivos, trabajando en equipo con una gran capacidad de diálogo.

En relación a la responsabilidad, se encontró que se concreta con acciones oportunas de parte de los directivos, por ejemplo, para el licenciamiento, la adaptación a la virtualidad, y un reconocimiento oportuno a los docentes. Sin embargo, respecto a los colaboradores, expresan que a la mayoría hay que recordarles varias veces las fechas de entrega de documentación. La dirección tiene que estar supervisando cómo van avanzando cada uno de los docentes, no con el objetivo de fiscalizar, sino de mejorar. Mencionan que si los directivos están pendientes viendo cómo se desarrollan las actividades, todo sale bien. Esto coincide con Vargas del Río (2020) quien encuentra la falta de ética, de cualidades morales y de suficiencia profesional son características no deseables que existen y que no concuerdan con lo que algunos integrantes predicán. Por otro lado, Cárdenas (2019) encuentra que si un colaborador incrementa sus conocimientos académicos es muestra de responsabilidad consigo mismo y con la organización, permitiendo que un liderazgo colectivo supla las falencias individuales.

En cuanto a la confianza, este estudio encontró que los docentes la sienten cuando los directivos les empoderan, les confían un cargo, o cuando expresan que hay que dejarles ser autónomos en su clase porque cada profesor sabe qué hacer, o simplemente cuando el jefe saluda cordialmente al maestro. Todo ello tiene su base en la reciprocidad que muestran los docentes, o el hecho de que ellos mismos se organizan, “no tenía yo la necesidad de supervisarlos” opina un directivo (E3). Coincide con el hallazgo de Cárdenas (2019), quien expresa que, con una comunicación en base a vínculos emocionales, se genera confianza en los

trabajadores, reduciendo la rotación y mejorando la atmósfera de trabajo. Vargas del Río (2020) encuentra que aceptar la crítica para generar confianza; coincide también Castillo, Cárdenas, Rojas, Murcia y Morato (2019), quienes descubren que fomentar la confianza es una de las destrezas más importantes en su organización.

Acerca del compromiso, en el presente trabajo de investigación, los directivos tienen opiniones divergentes de los colaboradores. (E1) expresa “de 10 docentes, 3 sí quieren hacerlo y 7 tienen que hacerlo” o “el empresario piensa en su beneficio y el colaborador también piensa en su beneficio” o “pocos son los docentes comprometidos, entusiastas y leales”, “La mayoría cumple su tarea y a veces hay que pedirles que lo cumplan bien”. Sin embargo, (E4) opina: “Ellos mismos se organizaban, no tenía yo la necesidad de supervisarlos”, (E2) opina “Que las cosas salgan bien, como si fuera nuestro”, “Todos nos uníamos para que todo salga bien, para que la institución crezca”. Esto último concuerda con Vargas del Río (2020) quien halló que es importante dedicarse a lo urgente y completar la tarea aún bajo presión. Cárdenas (2019), encontró que un compromiso del equipo genera una gran responsabilidad individual en los integrantes. Por otro lado, Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019), encontraron que hay personas que pueden tener un desarrollo lento, pero con una actitud muy positiva y listas para el trabajo con empeño, que al final merecen un reconocimiento. Además, trabajar en equipo, colaborando con lo que uno puede hacer eficientemente, apoyándose el uno al otro, concuerda con Haselberger et al., (2010).

En relación al desarrollo de los demás, en el presente estudio encontró que se organizan salidas para fomentar las habilidades blandas a cargo de especialistas; quienes, a través de dinámicas, enfocan un problema y su correspondiente reflexión o enseñanza, además de que cada uno se da cuenta de sus fortalezas y habilidades para aportar en el trabajo en equipo. Se considera desarrollo de los demás también el hecho de que un directivo confía un cargo de mayor responsabilidad a un docente, como una coordinación o una tutoría haciéndole sentir valorado y reconocido. Coincide con lo encontrado por Chiarella, Montalvo y Tanillama (2019), que los colaboradores trabajan en equipo por logros y retos comunes, que consecuentemente generan mejoras en cada uno de los integrantes y que les ha ayudado a incrementar la productividad.

V. CONCLUSIONES

Frente a lo expuesto en el presente estudio y en concordancia con los objetivos, se puede decir que, en general, los directivos coinciden en que las habilidades blandas contribuyen mucho a la mejora de una organización, debido a que tienen que ver con el relacionamiento entre los integrantes, aspecto vital en todos los procesos de una organización. Sin embargo, no todos conocen o practican con certeza estas destrezas.

Primera: se concluyó que el autoconocimiento es vital para que un colaborador identifique sus fortalezas y debilidades en busca de un alto rendimiento, aunque no todos logran, ni todos son capaces de practicar la autocrítica. También todos coinciden en que la autorregulación o control de emociones contribuye a un buen relacionamiento entre los colaboradores, pero no todos lo practican. Hay un consenso en cuanto a la motivación, muy valorada como reconocimiento a la labor bien hecha, más que una retribución monetaria, para crear un cliente interno satisfecho.

Segunda: Se conoce el beneficio de la empatía, la adaptabilidad, la comunicación, la coordinación y el liderazgo, pero los integrantes de una organización no siempre tienen el mismo concepto de cada una de ellas por diferencias en educación, cultura, religión, y formación familiar, lo cual crea dificultades. Los colaboradores que las tienen bien desarrolladas, se convierten en líderes que influyen en los demás, sin importar el cargo. Para otros, sin embargo, son muy difíciles de aprender. Adicionalmente, todavía no se toma conciencia del gran valor de las habilidades blandas, que pueden cambiar vidas y todavía se cree sólo en las bondades del conocimiento técnico.

Tercera: Se llegó a la conclusión también, que las habilidades como la proactividad, responsabilidad, confianza y compromiso, son destrezas que se fomentan mediante el trabajo en equipo; lo cual hace que cada integrante se mejore, aún sin proponérselo, adquiriendo destrezas con ayuda del grupo donde las falencias individuales son reemplazadas por alguien del equipo. De hecho, que la formación individual también es muy requerida. Se concluye además lo vital que es capacitar y empoderar a los trabajadores, haciéndolos así más comprometidos y motivados.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Fomentar el autoconocimiento de la persona desde la infancia para que descubra sus fortalezas y debilidades mediante actividades, valioso conocimiento que le hará escoger una profesión acorde a su talento y gustos y consecuentemente ser una persona satisfecha con menos probabilidad de ser violenta; las actividades en grupo le harán conocer el estado de sus habilidades blandas, las que deben cultivarse con mayor esmero puesto que son válidas para todo ser humano sin distinción de profesiones; en esta línea, una persona que por ejemplo, sepa que es propenso a la ira, identificará esa emoción negativa antes que se adueñe de ella y podrá controlarla evitando altos costos si no lo hace. Es decir, darse cuenta de lo perjudicial que puede ser cualquier emoción o impulso no controlado. Y también, claro está, superar una desavenencia o adversidad mediante la resiliencia.

Segunda: Fomentar también desde los primeros años, el respeto a la otra persona, porque siendo el ser humano un ser social, vive con los demás y necesita de ellos. Hacer que las personas se den cuenta del inmenso valor que tiene el saber relacionarse saludablemente con los demás, y en consecuencia aprender las habilidades sociales requeridas como la empatía, la adaptabilidad, la comunicación asertiva, la coordinación y el liderazgo. Dar la debida importancia a este tipo de formación con planes y acciones concretos para cultivarlas y además, por ejemplo, premiar a los niños que traten bien a sus compañeros, padres o hermanos, así como se le premia por ganar un concurso de matemáticas. En las empresas, motivar con reconocimientos a los colaboradores que traten bien a sus pares, que lleguen temprano, que aporten con ideas para la seguridad física y emocional de sus compañeros y de él mismo.

Tercera: en relación al trabajo en equipo, también cultivar desde tempranas edades, habilidades como la proactividad, la responsabilidad, la confianza, el compromiso, la lealtad y la honestidad. Hacer notar a las personas los beneficios que tienen estas cualidades para la persona que las practica y para los demás, explicarlas claramente, puesto que no todos entienden el concepto debido a diferencias sociales, culturales, educativas, religiosas o formación familiar. Y hacer notar también las desventajas y peligros de no tener estas destrezas bien interiorizadas.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (julio de 2015). La Triangulación de datos como estrategia en investigación. *Pixel-bit. Revista de Medios y Educación*.
- Albuquerque, D. (2021). *Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima - 2021*. Lima, Universidad César Vallejo. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Art%C3%ADc.%20y%20tesis%20-%20Antec.%20Intern.%20y%20Nac.%20-%20Tesis%20MBA%20UCV/3.=TESIS%20-TIENE%20TODO%20EXC.=5)Albuquerque_CDM-SD.pdf
- Aravena, F., & Hallinger, P. (2017). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. *Educational Management Administration & Leadership - EMAL*, 1-19. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Aravena-Castillo/publication/321802581_Systematic_review_of_research_on_educational_leadership_and_management_in_Latin_America_1991-2017/links/5a3a38b60f7e9baa5018b4ec/Systematic-review-of-research-on-educationa
- Balcar, J. (2014). Soft Skills and Their Wage Returns: Overview of Empirical Literature. *Econstor*, 14(1), 3-15. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Bibliog.%20en%20Ingl%C3%A9s,%20tesis/revecp_v14_i1_p003-015.pdf
- Bar-On, T., & Parker, J. (1997). *Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn: versión para jóvenes*. Madrid: TEA Ediciones.
- Brenis, R. (2021). *Habilidades blandas y la calidad del servicio en los trabajadores*. Lima. Universidad César Vallejo. Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Art%C3%ADc.%20y%20tesis%20-
%20Antec.%20Intern.%20y%20Nac.%20-
%20Tesis%20MBA%20UCV/(4c)Tesis%20cuantit.%20-Brenis_DRM-
SD.pdf

Brewer, L. (2013). *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*. International Labour Organization, Skills and Employability Department, Geneva. Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Probl.%20Mund.%20y%20Nac.%20Insumos%20para%201ra.%20Matriz%20de%20Probl/Probl.%20Mund.%20OIT%200%20P%C3%A1gs.%201%20y%204..pdf

Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, L. (2018). *Las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral: un Estudio exploratorio del Impacto del aprendizaje Formal e Informal y la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de dos Empresas Prestadoras de Servicios en el Perú*. Lima. Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Art%C3%ADc.%20y%20tesis%20-
%20Antec.%20Intern.%20y%20Nac.%20-
%20Tesis%20MBA%20UCV/2.=Habil.%20Bland.%20Cuantit.%20Excell.%200Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf

Camacho, G., Jordán, A., & Contreras, G. (2015). *Metodología de la Investigación*. Las Tunas, Cuba: EDACUN.

Campbell, L., Campbell, B., & Dickenson, D. (2002). *Inteligencias Múltiples. Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Troquel S. A.

Cárdenas, J. (2019). *Relación de las Habilidades Blandas con el Clima Laboral, la Rotación del Personal y la Productividad en la última Década*. Bogotá D.C, Colombia. Obtenido de
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE.
- Castillo, D., Cárdenas, H., Rojas, I., Murcia, G., & Morato, A. (2019). *Habilidades Blandas, el Complemento de un Gerente de Proyectos Integral*. Bogotá D:C., Colombia. Ean Universidad.
- Chiarella, R., Montalvo, A., & Tanillama, V. (2019). Tesis de Grado. *Percepción de las habilidades blandas para los representantes de la dirección académica, estudiantes de último año y uno de los grupos de interés de la facultad de Gestión de una universidad privada de Lima, en el periodo 2019-I*. Lima. Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Art%C3%ADc.%20y%20tesis%20-%20Antec.%20Intern.%20y%20Nac.%20-%20Tesis%20MBA%20UCV/1.=Nac.=Tesis%20Hab.%20Blan.%20CUALIT.%20%20excell.%20UTP%20PERU%20Rosa%20Chiarella_Alicia%20Montalvo_Vilma%20Tanillama_Trabajo%20de%20Inves
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires - Barcelona - México: Paidós.
- Diario Gestión. (26 de 06 de 2020). Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487-noticia/#>

- Drucker, P. (1997). *Trabajo en Equipo. No hay un solo estilo de equipo*. Buenos Aires, Argentina: : Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- El Peruano Diario Oficial. (11 de 05 de 2021). Habilidades blandas del líder en su empresa. *El Peruano*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Probl.%20Mund.%20y%20Nac.%20Insumos%20para%201ra.%20Matriz%20de%20Probl/Habilidades%20blandas%20del%20I%C3%ADder%20en%20su%20empresa.html>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *SciELO Perú*.
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*.
- Gardner, H. (2016). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el coeficiente intelectual*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairos.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence* (1 ed.). Kairos S. A.
- Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. Quito, Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., & Capasso, F. (s.f.). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Jiménez, V., & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Lavanda, F., Reyes, J., & Martínez, R. (Junio de 2021). La Inteligencia Emocional y Las Habilidades Blandas De Gerentes Millennials En Empresas Peruanas. *Journal of Business and Management*, 23, 14-21. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Art%20y%20tesis%20-%20Antec.%20Intern.%20y%20Nac.%20-%20Tesis%20MBA%20UCV/(4)==TIENE%20TODO%20EXCELL-Artic.%20InteligEmoc.pdf
- Matteson, L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Project Muse*, 16(1), 71-88. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Bibliog.%20en%20Ingl%C3%A9s,%20tesis/soft_skills.pdf
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?* New York: basic Books.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Brechas de Habilidades y Dificultades de la Demanda Laboral*. Técnico, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral, Lima. Obtenido de https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/brecha_DDL_2018.pdf
- Organización de los Estados Americanos. (2019). *Resultados del Taller Intersectorial "Las Habilidades del Futuro: Coordinación entre Ministerios de Educación y Trabajo"*. Organización de los Estados Americanos - OEA, Washington, D.C. Obtenido de

http://www.oas.org/es/sedi/dhdee/trabajo_empleo/documentos/TRABAJO/20CIMT/TallerChile/TallerOEACHile_Resultados.pdf

- Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (Enero de 2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*(26), 181-197.
- Peters, T., & Waterman, R. (1988). *En busca de la excelencia*. Washington, Estados Unidos: Warner Books.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administración*. Ciudad de México, México.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*.
- Salovey, M. &. (1997). La Inteligencia Emocional y la Educación de las Emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey". *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93.
- Sánchez, H., Mejía, K., & Reyes, C. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera edición ed.). (V. d.-U. Palma, Ed.) Lima, Perú. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Shortell, S., & Kaluzny, A. (1994). *Gestión de la salud: diseño y comportamiento de la organización*. New York, Estados Unidos: Delmar Publishers Inc.
- Surdo, E. (1997). *La magia de trabajar en equipo*. Madrid.
- UNESCO. (2016). *Preparing and Supporting Teachers in the Asia-Pacific to Meet the Challenges of Twenty-first Century Learning*. Regional Synthesis, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Probl.%20Mund.%20y%20Nac.%20Insumos%20para%201ra.%20Matriz%20de%20Probl/Probl.%20Mund.%20UNESCO.%20P%C3%A1g.%20XII%20-%20Background%20y%20m%C3%A1s.pdf>

Vargas del Río, A. (2020). Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales. *Tesis para optar el título de Magíster en Administración*. Manizales, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78513/75091056.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la Región*. Organización Internacional del Trabajo, Oficina Internacional del Trabajo, Montevideo. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, 2021

Problemas	Objetivos	Categoría	Subcategorías	Metodología
<p>General ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas en los directivos de un instituto pedagógico de Lima?</p>	<p>General Analizar situación de las habilidades blandas en los directivos de un instituto pedagógico de Lima.</p>	<p>Habilidades Blandas</p>	<p>Inteligencia Intrapersonal</p> <p>Inteligencia Interpersonal</p> <p>Trabajo en Equipo</p>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Alcance: Descriptivo</p> <p>Diseño: Fenomenológico</p> <p>Unidad de Análisis: Cinco directivos del Instituto Pedagógico</p> <p>Técnica: Entrevista</p> <p>Instrumento: Guía de Entrevista</p>
<p>Específicos ¿Cuál es la situación de la inteligencia intrapersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima?</p>	<p>Específicos Analizar la situación de la Inteligencia Intrapersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima.</p>			
<p>¿Cuál es la situación de la inteligencia interpersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima?</p>	<p>Analizar la situación de la inteligencia interpersonal de los directivos de un instituto pedagógico de Lima.</p>			
<p>¿Cuál es la situación del trabajo en equipo de los directivos de un instituto pedagógico de Lima?</p>	<p>Analizar la situación del trabajo en equipo de los directivos de un instituto pedagógico de Lima.</p>			

Anexo 2: Operacionalización/ categorización de la categoría

Categoría		Sub categorías		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Habilidades Blandas	C1.1	Inteligencia Intrapersonal	C1.1.1	Autoconocimiento
				C1.1.2	Autorregulación
				C1.1.3	Motivación
		C1.2	Inteligencia Interpersonal	C1.2.1	Empatía
				C1.2.2	Adaptabilidad
				C1.2.3	Comunicación
				C1.2.4	Coordinación
				C1.2.5	Liderazgo
		C1.3	Trabajo en equipo	C1.3.1	Proactividad
				C1.3.2	Responsabilidad
				C1.3.3	Confianza
				C1.2.4	Compromiso
				C1.2.5	Desarrollo de los demás

EMERGENTE E.1. Resiliencia

Anexo 3: Instrumentos

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	5 directivos
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (E1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Intrapersonal	1. En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?
		2. ¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?
		3. ¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los trabajadores de la institución y por qué?
2	Interpersonal	4. ¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?
		5. ¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en el trabajo dentro de la organización?
		6. ¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?
3	Trabajo en equipo	7. En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?
		8. Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?
		9. ¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?
		10. ¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?

Anexo 4: Transcripción de las entrevistas

Guía de entrevista 1

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Director General
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (EntV.1)
Fecha	20 / 11 / 21
Lugar de la entrevista	Por teléfono

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?	Bueno, yo pienso que, en los dos, ¿no? El autoconocimiento en los dos (directivos y en los colaboradores) el autoconocimiento nace de lo empírico, de la experiencia que él tiene en el hacer diario, por eso se dice la administración del talento humano y no administración de recursos humanos, porque cada colaborador tiene un talento diferente y según ese talento se le va a ubicar al colaborador.
2	¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?	El autocontrol más se ve en la parte operativa que en la parte directiva, ¿no?; en la parte operativa, ellos se controlan, se miden porque ellos saben que, si dicen algo fuera de lugar, pueden perder el trabajo, en cambio en la parte directiva no. En la educación superior trabajamos con adolescentes con tendencia a jóvenes...
3	¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los	

	trabajadores de la institución y por qué?	Yo pienso que la motivación no solamente debe ser material, sino la motivación tiene que tener un proyecto de crecimiento profesional y personal, por ejemplo, que no lo premien con darle 200 soles más, aunque sería interesante, el colaborador lo va a apreciar mucho en ese momento, pero se lo va a gastar. Por qué no lo premian con un diplomado en alguna universidad o con una especialización pagada por 6 meses, eso vale más que el dinero que le puedan dar en ese momento, porque el dinero se va. Tú puedes tener hoy día un millón de soles y al cabo de un mes te lo puedes gastar, pero el conocimiento perdura para siempre y hace que el colaborador sea más efectivo y se sienta reconocido. Es decir, hay que cambiar el tengo que hacerlo por el quiero hacerlo, el tengo que hacerlo es por obligación y el quiero hacerlo es por la iniciativa que tú tienes, por la voluntad.
4	¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?	A ser sinceros, eh, se ve muy poco, el empresario piensa en su beneficio y el colaborador también piensa en su beneficio; entonces cada uno jala agua para su molino, es que todavía no han entendido que las organizaciones no tienen que ser verticales, tienen que ser horizontales, planas y es que el beneficio de la empresa debe ser el beneficio de todos, y no el beneficio solamente del empresario, entonces hasta que no se logre eso, va a haber ese divorcio entre el directivo, entre el dueño, entre el empresario y el colaborador, y le agrego algo más, no? Si usted hace una encuesta, usted sabrá que, de 10 trabajadores, 9 no saben cuál es la visión y misión de la empresa. Y le agrego algo más, y eso significa que no sabe cuál es la importancia de su trabajo para la organización en la que está trabajando, es algo cierto ¡ah!
5	¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en	Bueno, yo pienso que primero debe haber una reingeniería en la mentalidad, en la filosofía de la empresa. Porque digo una reingeniería, porque primero en la mentalidad de las personas, primero hay que hacer el cambio de chip del colaborador, el cambio de chip en el empresario, porque de ahí parte todo, si cambia la filosofía de la empresa, cambia toda la empresa, entonces para eso hay que desaprender para aprender, es algo

	<p>el trabajo dentro de la organización?</p>	<p>sencillo, ¿no? Si tú le dices a tus colaboradores “lleguen temprano” y llegan a las 8 de la mañana... El gerente es el primero que tiene que llegar a las 7:30; pero lo que sucede es que llegan los colaboradores temprano y él llega a las 10, entonces ahí se va generando la falta de consecuencia entre lo que se dice y lo que se hace. Se dice “La empresa está austera económicamente”, pero al final el empresario estrena un auto del año o se va de viaje por Europa y el colaborador sigue viendo que su sobre sigue viniendo con lo mismo, entonces se dice y en dónde está la austeridad. Ser consecuente en lo que se dice y lo que se hace, pero si tú no eres consecuente entre lo que se dice y lo que se hace, tus palabras son huecas, no hay ejemplo, y eso yo se lo digo ... yo he escuchado mucho a lo que es la cultura japonesa y ésta es una de los claros ejemplos. El empresario japonés dice todos tienen que llegar temprano y él está allí con ellos, eso es algo importante. Lo contrario es que no hay compromiso, hay satisfacción de necesidades, nada más.</p>
6	<p>¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?</p>	<p>Es importante la adaptabilidad ¿no? Pero hay dos corrientes, unos dicen la especialización y otros dicen la multifuncionalidad.... Si usted es cajero y mañana lo pasan a asistente y o lo pasan atención, muy bien; ésta es la multifuncionalidad. Ahora la especialización es que usted lo contrataron como cajero, el segundo año es cajero, el tercer año es cajero, el cuarto año es cajero, el quinto... toda su vida es cajero... y el trabajo lo hace cada vez mejor. Pero otros dicen no, la multifuncionalidad, que cada uno pueda hacer diferentes labores en diferentes momentos...Allí hay dos posiciones encontradas. La especialización dice al hacer algo repetidas veces hace que cada vez lo hagas mejor y otros dicen la multifuncionalidad: yo quiero que mi colaborador se ubique en cualquier lugar, en cualquier actividad que yo le pida... eso tiene que ver mucho con el perfil del colaborador, por ejemplo, en Wong les gusta mucho la multifuncionalidad, porque les gusta que el trabajador esté en cualquier lugar donde lo necesiten, otras empresas dicen no, la especialización ...mejor ... Ahora con referencia a la colaboración, es importante, la colaboración en las actividades y eventos que realiza la empresa, pero para que no exista el problema de que a usted le pida a un docente que colabore y él no lo quiera hacer, es muy importante el perfil profesional, son las aptitudes que debe tener</p>

		<p>el colaborador en la empresa, pero para hacer eso, tiene que haber un proceso de selección y reclutamiento. Pero si yo le pregunto a Jaimito ¿Tú eres responsable?, me va a decir que sí, si le pregunto ¿eres puntual?, me va a decir que sí. Pero ¿dónde se desnuda la verdad? en las pruebas psicológicas, en las pruebas grafológicas, allí usted lo ve tal cual como es, por eso en Wong, en Metro...dibuja y la psicóloga ve el dibujo y dice tú te vas, tú te quedas...Qué es lo que busca la empresa y qué es lo que tiene el colaborador, eso es muy importante. Tiene que haber un filtro, un retén que permita contratar a personas que formen equipo y que no sean equipaje, equipaje es aquel que pesa, no aporta, hace más pesada a la empresa... En el equipo, cada uno tiene una función, como en un partido de fútbol, el delantero tiene una función...el medio campista tiene una función, yo no voy a poner al arquero de delantero, ni al delantero de arquero, se van a sentir incómodos... cada uno tiene su función, cada uno tiene su especialidad.</p>
7	<p>En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?</p>	<p>Esto va con un tema que desarrollé ayer en la unidad didáctica de gestión de recursos humanos y yo les había pedido un trabajo sobre la visión y misión del departamento de recursos humanos y cada uno escogió su empresa todo “ya profesor...lo hacemos” y se dieron con la sorpresa de que en muchas empresas no había visión ni misión ni departamento de recursos humanos y entonces todos me llamaban y me decían “profesor no encuentro, no encuentro” Muy bien, premiaré su esfuerzo y llegó ayer y les puse un video porque dicen que lo que tú ves es más directo de lo que tú oyes. Les puse un video en el cual había un jefe, su colaborador le dice “yo tengo trabajando 3 años contigo, estoy ganando el mismo sueldo y por allí ha entrado otro compañero, está trabajando 6 meses contigo y ya tú le has subido el 50% más de su sueldo. Al que le estaba reclamando le dice “por favor, cómprame manzanas” y él va y compra las manzanas y le trae la bolsita “bueno, aquí están las manzanas y el ticket, he comprado y allí está su vuelto” “Bien, y ¿qué ofertas había en la manzana?” “Solamente compré y ahí está su vuelto ah, completo” “Ah, ya. Siéntese” y lo llama al otro “Por favor, quisiera que me compres manzanas” Va y le compra la manzana. “Hay oferta sobre la manzana” y le trajo una información más amplia... y le mira al otro y le dice “no tengo más nada que decir, ya entendí” Entonces ahí vemos a un colaborador con iniciativa y a un colaborador que solamente se parametra a lo que el jefe le dice, no tiene iniciativa. Como una vez yo</p>

		<p>trabajé en la FAP, capacitando a un grupo de militares y escuché una frase que me quedó grabada en la cabeza, el Superior les decía “Ustedes tienen que determinar un problema antes de y no después de” Pero para tener un colaborador con iniciativa, tú no lo vas a ver en una bola de cristal, tú lo tienes que determinar antes que ingrese, y dónde lo vas a saber, en la selección de personal, porque yo a un trabajador no le puedo cambiar las aptitudes, eso viene de casa ya, eso ya se programó contigo. Entonces dice “A mí no me interesa los conocimientos que tenga, a mí me interesa las actitudes que tenga... Si esas actitudes se van cultivando desde Inicial, pero lamentablemente el sistema educativo... cualquier persona que tiene el garaje de su casa libre, ya puede hacer Inicial... no hay un control adecuado, eso hace que al final pues tengamos a un colaborador que no tiene iniciativa, tú no tienes que ir a pedir trabajo, tú tienes que ir a ofrecer tus habilidades, tú no eres un mendigo. La preparación es vital, la preparación es continua, permanente. La palabra capacitación está mal empleada, porque tú no eres un discapacitado, no te falta un brazo, una pierna. La palabra adecuada sería Implementar, agregar un valor a. Muchos dicen “Te voy a recoger”, no estoy tirado en el piso para recoger... “evitar el tráfico”, la palabra no es esa, porque tráfico es comercio, la palabra correcta es “congestión vehicular”</p>
8	Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?	<p>Cuando ellos quieren trabajar y no cuando ellos tienen que trabajar... Quieren estudiar o que tienen que estudiar... Cuando él quiere estudiar, tú no vas a tener que (supervisar)... Tienen que trabajar por la necesidad de satisfacer sus necesidades. Te diré que de 10 docentes, 3 sí quieren hacerlo y 7 tienen que hacerlo.</p>
9	¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?	<p>Ahorita lo que hay es más gerenciar que inspirar. El gerenciar es que yo tengo que obedecerte porque tú eres mi jefe, pero no porque me inspira obedecer, entonces el líder es el que transmite con el ejemplo, es aquel que motiva, el que trasciende, aquel que en lugar de corregir te dice “lo puedes hacer de esta manera”, el líder es aquel que tiene compromiso. Pero no hay líderes, que se direccionen de esa manera, no hay. Te tengo que obedecer porque tú eres mi jefe, porque me pagas un sueldo, pero no hay un liderazgo que inspire, motivador. El liderazgo no tiene que ver con un puesto jerárquico dentro de la empresa, sino el liderazgo tiene que ver con el lugar en que te encuentres y cómo se muestra el liderazgo desde el lugar donde te encuentres dando solución, no para</p>

		<p>generar o para decirles los problemas que tiene la empresa, sino para soluciones. Bueno yo tengo trabajando ya 28 años trabajando en diferentes instituciones y yo le soy sincero, hasta el momento no he visto ese tipo de liderazgo. Esa filosofía la utilizó Erasmo Wong, el padre de las empresas Wong. Él decía si el de limpieza se enfermó, bueno yo agarro mi escoba y me pongo a barrer, y si es la cajera, bueno yo me pongo de cajero a trabajar. Eso ... que el trabajador te vea que te pones a barrer como él, y que la cajera vea que lo reemplaza y se pone él de cajero; entonces yo tengo que hacerlo, pues; ósea tú mismo te jalas las orejas. Yo tengo que hacerlo.</p>
10	<p>¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?</p>	<p>Sí es interesante las actividades deportivas, pero alguien hizo algo que yo nunca había visto... Fue una experiencia buena, ése día se suspendía las clases, dijeron que vayamos con jean, con ropa informal, nos llevaron a un centro recreacional y contrataron a un grupo de, a un equipo de recursos humanos, no me acuerdo el nombre exacto y nos formaron en grupos, nos hicieron dinámicas, y en cada dinámica nos enfocaban un problema que existía, por ejemplo una dinámica muy interesante, nos dijeron que formáramos un grupo, entrelazáramos los brazos y que formemos un cuadro y que no permitiéramos que ingresen las personas que ingresen dentro del círculo, eran cuatro personas que trataron de ingresar al grupo, la otra persona se cayó, entonces... entonces eso es lo que sucede cuando un nuevo quiere ingresar al grupo, entonces el grupo de antiguos lo cierra, no permite que se integra, ... pero si hubiera dicho “por favor yo quisiera formar parte de ustedes” pero trataba de ingresar ... y lo único que generaba era una disociación. En cada dinámica había nos mostraron una enseñanza. Eso pienso yo que tiene más efectividad que un evento deportivo, porque ahí tú vas a ver cuáles son los verdaderos vacíos dentro de la organización y los vas a hacer reflexionar de manera lúdica a tu propio colaborador y recojo una frase de un expositor “al empleado no le gusta que le digas en qué se equivoca, pero sí le gusta que le hagas dar cuenta a él mismo en qué está equivocado, te lo va a agradecer mucho. Tú te das cuenta, tú te autocorriges; tú has direccionado eso, nada más. Comenzaron mejorar las relaciones entre los diferentes departamentos, a limarse muchas asperezas que se habían generado, pues, y mejoró la productividad de la empresa, mejoraron las relaciones entre muchas personas. Es más efectivo que un campeonato deportivo, que no digo que está mal, pero lo otro va más</p>

directo al problema. Cuando yo estaba trabajando para el grupo El comercio, el grupo comercio contrató al equipo a una jornada de las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde y nos cambiaron el chip... Así como ha habido un licenciamiento para institutos y universidades, tiene que haber un licenciamiento para cerrar todos esos colegios particulares chichas que existen, todos esos centros iniciales chichas que existen, chichas les digo porque no saben dónde están parados y le doy uno más para mejorar el sistema educativo, que aquel que postula a la carrera magisterial, para ingresar a estudiar en la universidad o instituto, se le debe tomar una prueba para ver si tiene el perfil para lo que está postulando. Porque no basta con querer, sino que tienes que tener las aptitudes para esa carrera... es que la educación es la columna vertebral del desarrollo de una sociedad, de un país. Un país ignorante, un país sin educación es un país sin futuro y no está en darle mayor presupuesto porque el dinero no va a arreglar la situación, sino es cambiar la mentalidad. No tenemos productividad, que es hacer lo mismo con una menor cantidad de personas y en un menor tiempo.

Siendo sinceros, el sector educativo, al comenzar la pandemia, lo sintió, porque no estábamos preparados, pero ya en el segundo semestre de la pandemia, como que se acomodó el sector educativo, tanto privado, y se dio cuenta que esa debilidad se convirtió en una oportunidad. Usted sabe cuánto se han ahorrado las instituciones educativas en infraestructura, en gastos logísticos, se han ahorrado bastante dinero, por ejemplo, si antes tenías tres profesores que te dictaban en tres sedes distintas, ahora tienen un docente que le dicta a las tres; Si antes pagaba a 10 personas para que me hagan limpieza, ahora esos 10 sueldos van para mi bolsillo, esas son las cosas que no se dicen y ahora la educación ya no va a volver a ser la misma porque ahora las instituciones van a decir lo siguiente: Presencial te va a costar digamos 100 soles. Virtual te va a costar 70 soles. ¿qué quieres presencial o virtual? Usted sabe lo que los estudiantes y profesores se han ahorrado en transporte, en viáticos, el estrés del viaje y todo lo demás. El otro lado de la moneda, el empresario va a sentirla, porque ahora ya va a tener que contratar a tres profesores, ya no van (a dar) a uno... presencial o virtual. Van a haber unidades didácticas que se van a dictar presencial y otras en línea, a todos. Ahí va a haber varios manejos internos, pero el sector educativo está en emergencia mi

		estimado profesor, el sector educativo se ha vuelto un sector lucrativo más que educativo, entonces lo que tiene que hacer es un cambio total, pero no lo veo ni siquiera la sombra del cambio, es triste decirlo pero no lo veo y no basta solamente con dar dinero, no basta con construir colegios, infraestructura, sino tiene que ser el cambio desde la raíz, desde que la persona postula a la universidad, desde allí tiene que ser el cambio, si no es desde allí, no pasa nada. Muchas gracias. Nos vemos. Hasta luego.
--	--	---

Guía de entrevista 2

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Coordinadora
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistada 2 (EntV.2)
Fecha	20 / 11 / 21
Lugar de la entrevista	Por Zoom

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?	Respecto a esta categoría intrapersonal, he visto por ejemplo en el trabajo cooperativo cuando los maestros trabajamos en coordinación de tutoría, he visto que ellos tienen ciertas habilidades en el aspecto social, ellos dicen hay que hacer ciertas actividades... entonces allí yo veo que tienen ese liderazgo, sale a relucir su liderazgo dando sus ideas, manifestaciones, propuestas que se pueda trabajar y desde allí nace la iniciativa para que otro maestro más también se acople a esta idea, entonces comenzamos a generar... cuando comienzan a dar sus ideas se da cuenta que también piensa lo mismo y entonces se da cuenta que tienen fortalezas y habilidades que podrían aportar al trabajo en equipo. Entonces yo me doy cuenta de esos aspectos cuando aquellas personas te proponen un reto, un desafío frente una actividad... Uno siempre es un líder, el primero que da la idea

		<p>...y ese primero que se reconoce sus habilidades y fortalezas y también sus debilidades y comienza a decir eso no es mi fuerte, entonces uno se da cuenta, autoconocimiento, yo tengo que saber qué talentos tengo yo para poder aportar y creo que, si trabajamos de una manera jerárquica en directivos para direccionar, cada uno qué función puede cumplir para el crecimiento. Allí viene el tema de competencias, qué competencias tengo yo que me hacen diferente a otros colegas, porque puedo brindar mis competencias a un trabajo en equipo.</p>
2	<p>¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?</p>	<p>Bueno, muy bien. Con respecto a la autorregulación, creo que el instituto, en la antigua gestión, en el tema de control de emociones, tenía bien equilibrado, porque era como que se ponían en la postura de nosotros, porque antes de tomar una decisión drástica, primero lo pensaba, lo humanizaba y luego determinaba qué hacer, teniendo en cuenta el sentido humano, ¿no? Lo que voy a decir de repente puede lastimar a la otra persona. Se tomaba muchas medidas para dar solución frente a un conflicto. Por ejemplo, te cuento algo: yo en el instituto tuve un tema, yo no podía trabajar el día miércoles... Si yo hubiera dicho en la gestión anterior “yo no puedo trabajar el miércoles, por favor ¿me podrían cambiar?” “Excelente, profesora, le vamos a cambiar, con tal que usted siga trabajando con nosotros” pero la nueva gestión, déjame decirte, me dijeron “no se preocupe, profesora, si usted no puede, habrá otro profesor que lo lleve” entonces, allí yo me doy cuenta el tema de autorregulación, qué tan importante tiene que haber de ambas partes, para mí fue como un baldazo de agua fría porque no estaba acostumbrada a ese desequilibrio emocional en esta gestión, luego dije como es su empresa, bueno yo también tengo que respetar por el bienestar de su empresa, cada quien ve sus beneficios, entonces acá hay un tema económico, financiero, ... entonces yo también ya me controlé, aceptaré, tampoco por mí no pueden cambiar toda la estructura, ellos están empezando un nuevo reto, lo dejé así. La autorregulación siempre debe ser determinante para mantener el buen clima y una buena cultura institucional. Siempre cada institución va a marcar diferencia por esa cultura. Yo me voy a este colegio, a este instituto porque me da un buen trato, respeto. Nos pagan muy barato, pero vamos por el trato, bueno yo antes daba</p>

		<p>mi trabajo por el trato. Hoy día a habido una ruptura, pero determina mucho más en el ser humano la competencia emocional, autorregulada frente a ciertas situaciones. Antes, en la gestión anterior sí había autorregulación, se pensaba mucho en el ser humano antes de tomar una determinación. Y yo lo considero importante porque si no estaríamos frente a un desequilibrio emocional, nosotros como profesionales tenemos que gestionar nuestras emociones para no ir esparciendo, sino que quede allí, solucionar de la manera más viable.</p>
3	<p>¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los trabajadores de la institución y por qué?</p>	<p>Excelente. Mire, en lo que es intrapersonal también recibir algo de otras personas...una motivación externa es muy diferente a una motivación intrínseca. Es muy bueno recibir un elogio, yo considero mucho más que la parte económica, el elogio, las palabras, el rostro, la sonrisa, la parte amical; yo puedo recibir muchas cosas económicas, pero de una manera fría, entonces todo es frío y no hay una buena relación. Pero si yo recibo algo, de repente un incentivo por muy pequeño que sea, lo recibo con mucha alegría, con mucho entusiasmo y lo veo que hay una comunicación, ¿no? de repente visualmente, en el rostro de la persona que me da mucha confianza excelente, entonces para mí la motivación más importante es la motivación denominada en elogios, de repente en palabras alicientes, motivadoras, que hacen que yo pueda seguir trabajando; que confíen en mí, por ejemplo a mí me gustaría escuchar que un jefe me diga “profesora, su trabajo es muy bueno, excelente, felicito su trabajo” “felicito su superación, sígase superando” “queremos que usted siga participando” y que te den esa apertura. Una de las motivaciones que hizo quedarme en el instituto es que a mí nunca me dijeron “yo quiero llevar mi maestría, voy a dejar de trabajar los sábados” la directora dijo “no Miss, es que no hay quien reemplace” Pero el director dijo “no, déjala que ella se desarrolle. Ella está en todo su derecho y necesita tener su maestría” “acomodaremos las horas para que usted haga su maestría”, eso es lo más importante, la confianza que dan las personas, la apertura, aliciente para seguir en ciertas situaciones ...Una motivación más que la remuneración, es los elogios, la empatía, que la persona se ponga en el lugar de la otra persona, que sienta lo que uno siente y con eso te llame a continuar...Eso te podría decir con respecto a esta pregunta.</p>

4	¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?	<p>Muy bien. En general, casi no veo mucha empatía por parte de los directivos, cuando se acumulan muchas actividades, muchos papeles y documentaciones, eso no es empático, uno se estresa más. Ahora en pandemia, la familia, todo en un solo paquete, ósea estudiamos, trabajamos, todo en un solo lugar, y darte muchas más responsabilidades, los directivos no tienen mucha empatía, te piden un documento por aquí, un documento por allá, no veo empatía. Pero sí vi la empatía en algunos casos como el mencionado cuando he querido superarme, el director dijo “adelante Catherine, tal vez va a ser una pérdida para nosotros, porque eres un buen personal, pero también es importante que tú te desarrolles, y yo también lo hice, yo también me sacrificué, tuve que dejar trabajos...” Quien es empático es porque ha recibido también empatía... Creo que la empatía también tiene que ver con el desarrollo personal de la otra persona. O sea que yo como buena amiga; si soy empática, te diría, como siempre “Sigue adelante, sigue estudiando, tú puedes”, esas palabras te dan apertura, la confianza que tú vas a poder, ¿no? Los directivos -son empáticos- cuando te dejan hacer los proyectos educativos. Cuando le dicen “tengo esta idea para mejorar el trabajo” y te dicen “confío en ti, ok. Adelante” pero si te dicen “Aquí no es viable, tal vez en otro lugar”, entonces esa falta de empatía, de gestión hacen que uno se limite, y diga “No, tiene razón, para qué lo voy a hacer” allí no hay empatía. Pero si hay apertura a que tú intentes, si me equivoco, pero hice algo, lo intenté, lo trabajé y ya tengo un nuevo aprendizaje, una nueva experiencia, entonces yo considero importante este tema de la empatía para el desarrollo personal y profesional.</p>
5	¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en el trabajo dentro de la organización?	<p>Considero que aquí tiene que haber un reconocimiento de talentos y habilidades. A veces hay celos profesionales que no dejan ver mucho más allá. Hay una buena comunicación cuando yo veo que algo no estás haciendo bien, con una comunicación asertiva de digo. Por ejemplo, si veo que no estás llegando puntual, entonces pregunto qué está sucediendo, tal vez tiene alguna dificultad, que estás llegando tarde, para poner soluciones; pero no puedo de frente decir “usted es un irresponsable”, no podría manchar</p>

		<p>a una persona sin ver el lado humano, que es lo que nosotros buscamos. Yo como profesional, como psicopedagoga, busco el lado humano, conocer primero qué pasa con la persona para luego comprender su conducta. Entonces creo que la comunicación es importante para toda coordinación. Una institución funciona si todos conocen el mismo tema, por ejemplo, ahora que estamos viendo el tema del aniversario, todos debemos saber qué actividad hay el lunes, martes, etc., ahí está la comunicación, tiene que llegar a todos por igual; no que se le llame a un colega y al resto no. Entonces la comunicación es importante si queremos un logro favorable, Si yo quiero que salga excelente, me debo comunicar. Y aquí no hay que no me llevo con algún colega, o de repente no me gusta su trabajo, mejor no lo integro, o no percibir también. Hay una mala comunicación cuando yo digo, imaginemos, “Santiago no va a participar en bailes, entonces yo no le comunico”, pues lo correcto es que yo le comunique “Mira Santiago, hay un concurso de baile, si tú quieres bailar, te integras, aunque de repente yo nunca te he visto bailar pero cumplo con decirte, con insertarte, porque es mi percepción pero no es mi determinante, entonces ya tú dirás “no bailo por este motivo” o “está muy bien, me acoplo” entonces “yo pensé que no ibas, pensé que tú no ibas a participar” entonces es importante para lograr una buena gestión, debe haber comunicación y coordinación, hay que trabajar todos deberían tener la información y todos también deberían conocer sus habilidades y valorarlos, no ser egoístas, trabajar en función a todos. O sea, yo conociendo mis propias habilidades, no tengo porqué sentirme menos que otro. Ahí viene el tema de la personalidad de cada uno, valorar mucho nuestros talentos y habilidades, hoy en día muchos psicólogos nos hablan de este tema, por ejemplo este tema de las inteligencias múltiples, todos tienen capacidad, pero en ciertos factores, destacamos más, por ejemplo algunos pueden ser muy buenos líderes, o buena comunicación, tiene un buen liderazgo, entonces hay que aprovecharlo, ese liderazgo tiene que ser asertivo, que llegue a todas las personas, de repente tengan un liderazgo de motivación o de talento, es muy comunicativo, o tiene talento de baile. En una institución se necesitan todos los talentos, tal vez el talento de un integrante sale en noviembre, de otro en diciembre y así, tal vez Cathy sale en otro</p>
--	--	---

		<p>mes, todos tenemos que cumplir. Hay un sinnúmero de comisiones en una institución. Entonces todos podemos colocar en marcha ese anhelo que tenemos de transmitir nuestra competencia. Muy bien, Santiago.</p>
6	<p>¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?</p>	<p>Con respecto a los directivos, en su responsabilidad, en su organización, he visto que se han acoplado al tema de crear una plataforma, se han adaptado a la atención, se sufre todavía, pero no se han detenido, con tal de contribuir a la mejoría, es parte de su responsabilidad, de su gestión; yo no me puedo quedar con las manos atadas, sino que tengo que dar solución. De repente no conocía, pero dándole práctica, buscando cursos, capacitándose; tengo que buscar todos los recursos. Después de haber llevado un curso de computación, ya lo domino, entonces con ese empoderamiento comienzo yo a gestionar, a animar a los demás porque yo ya lo hice, me adapto, que dé el ejemplo de esa adaptación, como yo lo hice, también lo pueden hacer las otras personas. La adaptación es, más que todo, estar en todo tiempo, en todas circunstancias. No solamente adaptabilidad a las TICs, sino también a un nuevo grupo humano, hay que adaptarse, a una nueva coordinación, a una nueva forma de trabajo. Y cuando una persona tiene la capacidad de por ejemplo de inteligencia emocional, se conoce a sí mismo, es determinante para decir “yo apporto con esto” “yo vengo a la institución con estas cosas y yo puedo adaptarme” y me adapto a su estructura, pero tengo esto para dar. Todo esto se va acoplando y se hace una institución bastante favorable donde se demuestra la responsabilidad de los directivos, de los coordinadores, de los maestros, todos; en un momento determinado se va a demostrar su responsabilidad. Yo, las acciones que he visto en los directivos, por ejemplo, uno, acoplarse al uso de las Tics y a la plataforma, número dos es tratar de hacer estas reuniones de organización, de gestión, mediante el Zoom, el Meet. Otras acciones que han hecho ellos para es mejorar la comunicación mediante WhatsApp, y varias herramientas, han buscado la manera de cómo adaptarse a este cambio, Hay comunicación asertiva, hay las coordinaciones por Zoom. Los directivos a los cuales yo represento, Mediante esas acciones, es un reflejo de que sí los directivos han cumplido con responsabilidad. Se han adaptado, están en el camino y continúan adaptándose.</p>

7	En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?	<p>Muy bien, excelente pregunta. La proactividad es una cualidad de las personas líderes, de pensar “esto está pasando, qué podríamos hacer de una vez”, he visto la organización de crear plataformas, sustentación de tesis mediante toda la virtualidad, con tal de que no se detenga, entonces han tomado todos estos predios para lograr coordinar con los estudiantes. No sólo se está trabajando independientemente, sino que hemos buscado la participación de los colaboradores, o sea que tenemos que pensar en todos, qué hacemos frente a esto. Imaginemos, hoy ya estamos en plena pandemia, pero ya también hemos pasado por un proceso de aprendizaje. Pero según los comentarios del ministerio de salud esto va a seguir, entonces el instituto ya debe estar pensando qué hacer, proactivamente, ya se están dando los cursos nuevos sobre dominio de plataformas, para que los estudiantes sigan trabajando, y no pierdan su trabajo, su campo laboral, con lo que está pidiendo el mundo actual, que es dominar la virtualidad, dominar las TICs. Entonces yo considero que sí se está desarrollando la proactividad, en el sentido de que ellos ya están viendo cómo mejorar la plataforma. Cada día están mejorando más, cada día están aplicando otro software, la cosa que no se detienen, mientras que no se detenga, ellos están mostrando sus acciones proactivas, están caminando en favor a lo que va a venir y también en la presencialidad, también estarán pensando en su plan. En este tiempo de pandemia, la gente se ha puesto mucho más proactiva. ¿Cómo me voy a adaptar a este nuevo cambio? Todos, de repente de una manera inesperada, de una manera obligada, nos hemos visto en tomar acciones proactivas, en pensar antes de lo que pueda suscitarse. También para la licenciatura, nos hemos preparado proactivamente, ¿no?, todo lo que es documentación de gestión, se ha trabajado proactivamente, tener todo listo, para que, si viene la supervisión, en infraestructura, también se ha trabajado de manera proactiva, tomando en cuenta los requerimientos que pide el ministerio según defensa civil, los pisos, los metrajes y todos lo que debe tener una institución. Proactivamente en a presencialidad se ha preparado para este tema del licenciamiento. Haces los cambios con seguridad, trabajar siempre bajo normas, bajo principios, filosofía de vida, no me puedo salir de los patrones. Se da el bien común, para todos por igual.</p>
---	---	--

8	Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?	En el instituto he visto esa calidad humana, hemos trabajado en equipo, en función a que salgan bien las cosas, como si fuera nuestro, si hay desfile, allí todos bien uniformaditos, con este compromiso de que todos salgamos bien, con su terno, haciendo nuestro sacrificio de comprar, con tal que salga ¿no?, colaborando con los estudiantes en las actividades que se nos designaba. Hemos tenido ese compromiso pleno. Hemos sentido justamente esa confianza que me han dado un cargo: coordinadora del área de psicología, y me dieron ese cargo porque yo sentía que tenía la confianza en el cumplimiento de los sílabos, de los materiales de entrega; la institución ha tenido un buen trabajo en equipo, con un buen grupo humano, todos han trabajado en función a que el instituto mejore, bien distinta a otras instituciones donde hemos podido trabajar, donde cada quien trabaja, termina su hora y adiós, aquí no. Aquí termina tu hora y se daba la cortesía de saludarse, tú mismo jefe te salude cordialmente y eso pues habla mucho de esta confianza, de este compromiso de parte de ambos, de la institución (directivos) y los trabajadores. He visto muy buena entrega de los maestros, se trabajó de esa manera, muy coordinada. Ahora con el tema de la virtualidad, veo que hay compromiso, veo que están cumpliendo, de repente de una manera exigida, pero no conozco a muchos, así que no podría decir de todos. De los que sí conozco, puedo decir que mantienen ese compromiso.
9	¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?	Muy bien, con respecto al liderazgo. En la institución del 2019, ha habido un liderazgo proactivo, humano; donde al trabajador se le dan todas las herramientas, y el trabajador ha demostrado su capacidad con entrega, ha hecho su trabajo de una manera muy coordinada y siempre con la comunicación y todo ello, yo he visto un liderazgo bien pleno de parte de los directivos y de los maestros, porque se le ha gerenciado sus funciones a cada uno. El director y la Srta. Janet han sabido liderar, a pesar de que, por ejemplo, el director no ha estado siempre en el instituto, pero, con una simple llamada por teléfono, sabía orientar qué hacer, era un líder que conocía lo que es gestión. Han trabajado mucho con el sentido humano, con inteligencia emocional, habilidades sociales, ello ha determinado que ellos sin necesidad de hablar, demuestren su liderazgo, no tienen que estar presencialmente. Trabajan con sentido humano y eso hace que uno se sienta en confianza, que sabe que, si me equivoco, pues tendré que mejorar. Ahora recién estamos

		<p>conociendo a la nueva gente...te hablo pues de unos 9 años de trabajo en el instituto. He podido ver un liderazgo máximo en el director.</p> <p>El desarrollo de los demás siempre se ha dado, el director confiaba plenamente. "Usted profesor se encarga de actividades de fin de año", él confiaba. Ni siquiera venía a preguntar. El último día venía a la actuación. Consideraba que eras un buen profesional, confiaba en que tú lo ibas a hacer bien, y eso es también un reto. Si alguien te confía así, entonces uno se esfuerza por hacerlo mejor. He considerado ese buen apoyo que hemos tenido. Hemos crecido mucho en el instituto con este tema del sentido humano. Nos ha orientado muy bien. Ahí uno ponía todos sus valores de responsabilidad, He visto una competencia sana entre docentes en los eventos. Quería que mi salón gane, pero alentaba a todos los estudiantes. No había egoísmo. Una competencia colaborativa, Todos colaboraban para que salga bien. Al final venía el director a ver. Y le decía "Confíe que estamos trabajando bien" porque había un sentido de equipo, eso ha sido muy importante.</p>
10	<p>¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?</p>	<p>He visto en muchas formas, por ejemplo, dentro de las habilidades blandas, la comunicación, siempre bien asertiva, el buen humor, la empatía, el trabajo en equipo, el tema de buscar este ambiente favorable, una comunicación asertiva, una buena escucha sobre todo, siempre el director atento a todas las ideas que dábamos para crear juegos donde los estudiante sean los beneficiados. El director siempre nos escuchaba, siempre estaba comunicando no sólo con una comunicación verbal, sino también no verbal, con su mirada, con su sonrisa, con sus gestos de agrado; todo ello te da esa confianza para desarrollar un trabajo en equipo. Y algunas dificultades tal vez, no con el directivo, sino que algunos no comparten tus ideas en un trabajo en equipo, otros que no colaboran, pero igual son parte del equipo y allí van a aprender ¿no? Los maestros nuevos que llegaban con un poco de recelo. Era un poco hasta impactante, ver tanta empatía, se notaba quienes eran los antiguos y quienes los nuevos, y comenzaban ellos a segregarse, por ejemplo, en el Día de la Madre, éramos nosotros los antiguos, los que los insertábamos a los colegas, "colega, ven para bailar...colega vamos para aquí, vamos para allá" Cuando llegan personas nuevas, hay una dificultad para que se adapten al cambio, pero después de un proceso de conocimiento, ya luego logran adaptarse. El</p>

		<p>instituto marca la diferencia con otros institutos porque las habilidades blandas se han desarrollado en toda actividad, ya sean académicas, ya sean deportivas, recreativas con una buena comunicación, un trabajo colaborativo, un trabajo en equipo, una escucha asertiva, y te han dado soluciones a los problemas. Cuando yo le dije al director “yo no puedo venir los miércoles por dos horas, porque vengo de Comas, de lejos”, El director le dijo a Miss Janet, “No, cómo puede ser posible que no piensen que los profesores vienen de lejos, tienes que darle horas completas, 5 horas completas. No dos horas, no van a venir por dos horas, nadie te va a aceptar” y así fue. Era un líder pues el director, sabía de cómo es el sacrificio de un maestro, se fijaba en todo, en economía, la situación familiar, y en el tema también favorable al instituto. Si yo como maestro estoy feliz, entonces también entrego felicidad, entrego un buen trabajo para los estudiantes, pero si soy un maestro aburrido, cansado, que no estoy tan feliz con el trabajo, entonces también igual lo voy a desarrollar en clase. El desarrollo de las habilidades blandas, lo he visto en la gestión del Dr. Pacchioni y Miss Janet, las habilidades blandas se han desarrollado muy bien y esto trae productividad. El resultado es que empezamos con 25 estudiantes y hoy en día tenemos más de mil estudiantes. Es el rendimiento de practicar las habilidades blandas.</p> <p>(algo que no hayamos mencionado) Con respecto a la resiliencia, que es como resurgir después de un sinnúmero de problemas, donde uno ya lo creía perdido y eso también ha pasado en el instituto. El instituto ha pasado por temas que le han negado el licenciamiento, pero es un reto más que han asumido, con mucha apertura, tenemos que seguir, estamos empezando, cada cosa que inicia, tiene su proceso, en este proceso nosotros vamos a caminar conjuntamente, así que vamos a desarrollar a docentes como personas capacitadas. Hemos motivado a que los alumnos vengan a la institución educativa, pero ¿qué ha generado que la institución educativa tenga ese soporte de los maestros? Las habilidades blandas que se le ha aplicado; o sea el respeto al maestro, de repente algún incentivo que se nos daba, palabras de elogio, un diploma o tu medalla o también te daban un incentivo económico, ¿no?, premiación, entonces todo eso ha influido en nuestras motivaciones. Todo ser humano trabaja con base a una motivación. Y la resiliencia siempre ha estado presente en el instituto, no solamente en los maestros,</p>
--	--	--

	<p>hay maestros que hemos perdido hasta familia y todo y aun así hemos tenido que resurgir. La gestión también tuvo la pérdida de Miss Jennifer, la institución se estaba quebrando, era una tristeza que agobiaba a todos. No todo tiempo es favorable. Todo tiene su espacio y su tiempo. Yo no puedo en un momento de dolor, preguntar más. Es un proceso. Pasó el proceso y nuevamente se estabilizó. En la institución también han robado computadoras, pero aun así nunca se ha perdido la intención y el propósito de brindar una educación de calidad, el sentido humano; y con esa cortesía, el buen humor que tenía el director, se ha logrado seguir avanzando. Entonces yo considero que las habilidades blandas son muy útiles, vitales para el ser humano...Así como hay habilidades duras, yo puedo conocer muchas cosas, pero si yo no tengo las habilidades de cómo decirlas, en el tono de voz, entonces de nada me vale tener mis conocimientos. Es importante para el ser humano lograr la excelencia y el bien común, considero que hay que trabajar esas dos habilidades. Hay países como Singapur, como Finlandia que son números 1 porque trabajan justamente con el tema de sentido humano, con habilidades sociales, la innovación, la creatividad. Estas habilidades blandas generan innovación, si a mí me dan la confianza, entonces yo innovo, yo creo... muy creativo, entonces desarrollo mis habilidades mucho más allá de lo que comúnmente se ha visto. De repente alguien me conoció como muy buena maestra, pero tal vez puedo cantar, porque me han dado la confianza, la apertura, porque muchas habilidades del ser humano, cuando no se desarrollan las habilidades blandas, no salen a flote y mucha gente muere sin saber los talentos que ha tenido. El trabajo que estás haciendo es necesario y relevante para poder cambiar la educación, para poder gestionar de una manera correcta una institución educativa por muy pequeña que sea. Cuando hay calidad humana, esto puede empezar con pocos, pero después va a crecer, porque la calidad humana siempre va a traer la tranquilidad humana y la paz. Uno siempre quiere vivir en un espacio de tranquilidad, de confianza, que te traten como ser humano. Para evolucionar en bien de la vida, no involucionar; sin ser egoísta o cometer actos de corrupción, no; pensar siempre en la mejora: si yo desarrollo la empatía, se desarrollan todas las habilidades y competencias intelectuales que pueda tener. Si yo no quiero que alguien me haga daño, que me hagan sentir mal, que lastime mi ser y yo no hago daño a</p>
--	--

		<p>nadie, entonces el mundo cambiaría, porque estoy respetando al ser humano. Entonces yo considero que este tema que estás haciendo es muy relevante, te deseo mucho éxito, están muy buenas tus preguntas, muy bien trabajadas. Es una propuesta muy buena. Yo creo que ya lo compartirás, estaré mirando tu tesis, cuando esté en el repositorio, con respecto a ayudarnos como profesionales. Antes, los grandes sabios eran los filósofos, no había psicólogos...los sabios que condicionaban para que tengan un buen vivir, no sólo como Hipócrates, que fue un grande de la medicina y decía: de qué vale tanto conocimiento, que seas un erudito, si no tienes caridad, no vale de nada; si tienes una pizca de caridad, cambiaría el mundo, ya los filósofos lo decían antes, cuántos años han pasado y nosotros recién estamos tomando en cuenta, para ver si esto nos ayuda, porque la sociedad más se enmarca en el egoísmo, la corrupción, en pensar en sí mismo, en mis beneficios, en mis intereses y no en el resto. Entonces, si cambiamos la estructura, con los docentes, con los estudiantes, con nuestros gestores, nuestros líderes, los directivos, podemos cambiar muchos aspectos en la vida, sobre todo en función a un desarrollo sostenible, el mundo pide igualdad de oportunidades para todos mediante el tema del buen trato a las personas, el respeto a sí mismo y que valoremos pues todo lo que esté estructurado... con las normativas que nos han dado, normas, como son las constituciones. Entonces, considero yo que, sin necesidad de conocer muchas cosas, si practico la empatía, se puede lograr muchas cosas favorables. Santiago demoró un poquito, pero no se dio por vencido, ya falta poquito, ya pronto. Yo siento que tu éxito será mi éxito, yo estaré contenta porque yo le he ayudado en algo, y él siempre me lo reconoce. Y uno sigue creciendo más apoyando a más gente. Porque he hecho bien a otras personas. Yo también tengo esa reciprocidad de amistad, de cariño, La vida siempre nos sigue dando estos espacios de aprendizaje y de amistad. Gracias.</p>
--	--	--

Guía de entrevista 3

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Directora de Estudios
--	-----------------------

Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistada 3 (EntV.3)
Fecha	23 / 11 / 21
Lugar de la entrevista	Por teléfono

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?	OK, mira el trato que tenemos de directivos a docentes es de ser empáticos y organizados. El autoconocimiento en una organización es muy importante ya que cada docente conoce sus habilidades y las pone en práctica en su accionar educativo, a la vez debe tener un balance con la parte afectiva del docente, me refiero como persona y profesional. Puedo decirte que hemos tenido buenas experiencias hasta el momento y conocer a nuestro equipo de trabajo fortalece mucho a nuestra organización.
2	¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?	La autorregulación se ve reflejada en el día a día. El trabajo de nuestros colaboradores es fuerte, definitivamente ha habido dificultades como tardanza, falta de manejo de las TICs; sin embargo, he visto reflejado en ellos, su honestidad, perseverancia y mejora en su accionar educativo.
3	¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los trabajadores de la institución y por qué?	Mira, las mejores formas de motivar a mi equipo de trabajo son el reconocimiento por su desempeño, ¿no? Y esto es a través de diplomas e incentivos económicos y otra forma es las capacitaciones costeadas, al cien por ciento por la institución. Definitivamente tener una capacitación...pues realmente es lo que más desea nuestro equipo de trabajo, se sienten bastante contentos y prestos para colaborar.
4	¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?	Muy buena pregunta, Santiago. La empatía es fundamental. Por ejemplo, hay maestros que tienen a un familiar enfermo y no necesariamente un familiar directo, pero nuestra área de recursos humanos sabe de las condiciones de nuestro colaborador y se les habilita uno o dos días con goce de haber para que puedan solucionar esa dificultad. Recordemos que la parte emocional es importante, justo lo que te contestaba en la pregunta uno, ¿no? Si el maestro está bien, podrá desarrollar su práctica diaria

		correctamente y motivado. Mira, desde que hacemos este trabajo articulado con recursos humanos, vemos que el colaborador lo valora mucho y cuando hay comisiones de trabajo extra, ellos son los primeros en apoyar. Así es que nos va muy bien en ese aspecto.
5	¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en el trabajo dentro de la organización?	Mira, podría decirte que en nuestra institución trabajamos con mensajes bastante claros, concretos y factibles. Esto hace que tengamos una buena respuesta por parte de nuestros colaboradores. Esos mensajes son a través de nuestra plataforma, donde se agendan comisiones, planes de trabajo, entre otros. Realmente, nuestra plataforma del Google, que trabajamos ahora con toda esta parte de la pandemia, ha hecho que como te decía, esos tres puntos, que sean concretos, claros y factibles, hemos tenido esa buena comunicación y coordinación conmigo.
6	¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?	Claro. Mira, la adaptabilidad y responsabilidad se ven reflejadas en el mismo accionar del docente. Por ejemplo, si hay un feriado, el docente reprograma la clase y ajusta las competencias a trabajar. Otro ejemplo puede ser que el docente desea realizar algún cambio, por ejemplo, una salida de estudio, ya que la coyuntura lo amerita, obviamente con tiempo lo reprogramas y entregas dicho cambio para llegar los saberes en los estudiantes, así es. Recordemos que tenemos que tener en claro el objetivo en común, ¿no? con todos nuestros planes de trabajo enfocados a estos estudiantes, ¿no?, que ellos tengan una buena formación. Si el docente que está en el día a día de conocer a sus alumnos, si necesitan un refuerzo, pues él tiene que adaptar, tiene que ser flexibles para hacer los cambios pertinentes y en el momento necesario. Y ahora con la pandemia, también ¿no? tienen varias formas de presentar las evidencias nuestros alumnos, ¿no? a través de la fotografía, a través del mismo material informático, a través de diversas aplicaciones que pueden utilizar y definitivamente los docentes estar adaptados a esta nueva era.
7	En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?	La proactividad. Mira, se ve reflejada en la mayoría de nuestros colaboradores, a través de comisiones de trabajo, de eventos, conferencias, el uso de las TICs, permiten ver que las actividades son exitosas y oportunas. Van a ser dos años que estamos en clases virtuales, realmente he visto muy proactivos a los colaboradores, por ejemplo, las

		<p>sesiones de clase que están...ellos programan su clase dentro de la plataforma, nosotros trabajamos con el Google Sweet y ellos programan allí su clase allí antes, yo como directora, ingreso a cada uno de los salones virtuales y observo que ya están planificadas las clases, videos que ellos mismos trabajan en forma de tutorial. A veces pensamos que esto de la pandemia ha sido quizás un retroceso, pero en el nivel universitario se ve claramente un gran avance ¿no? y definitivamente lo que estamos trabajando no se va a quedar allí, yo veo muchos beneficios y también por parte de los alumnos, porque a veces los alumnos se trasladaban de distritos un poco lejos, y ahora con la ventaja de las clases virtuales, están más acondicionados a poder avanzar, a la par con los profesores, pero sí al inicio teníamos que estar con capacitaciones para poder colocar a nuestros docentes con todas las herramientas necesarias, pero sí ha habido una buena respuesta, Santiago.</p>
8	<p>Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?</p>	<p>Puedo decirte Santiago, que mis colaboradores son muy comprometidos con la institución. Las tareas encomendadas se logran a través de entusiasmo, lealtad, y respeto., justo como te mencionaba en la anterior respuesta en el ejemplo que te di. Definitivamente la supervisión se da, es necesaria, no porque se desconfíe, sino que forma parte también de nuestro accionar, porque la dirección tiene que estar supervisando cómo van avanzando cada uno de los docentes, pero no con el objetivo de fiscalizar, sino de mejorar y también para entrar a reuniones para darle estrategias al docente y mejorar su función, ¿no? Recordemos que no debemos dejar de lado el objetivo común que tenemos. Sí es importante esta supervisión. Con respecto al compromiso, lo realizan muy bien, hasta el momento, y con respecto a las clases virtuales y remotas, la tecnología hace que todo esté allí con ejemplos, la fecha, entonces hay una constancia para ver en qué momento lo han hecho. Pero eso no deja de lado la supervisión de parte de la dirección.</p>
9	<p>¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?</p>	<p>En el instituto se observa que el trabajo realizado por los directivos permite que los colaboradores se unan por cumplir con nuestra visión y misión. Pienso que nuestros maestros están bien identificados, y esto hace que las planificaciones y organizaciones se desarrollen adecuadamente y con éxito, que es lo que queremos. Respecto al desarrollo de los demás Bueno , como justo te había contestado en una pregunta anterior, nosotros brindamos capacitaciones, , por ejemplo, un docente de la especialidad de</p>

		lingüística y desea él desea tener conocimientos previos de tecnología, él tiene un plan de trabajo para con los estudiantes, por ejemplo él quiere hacer unos videos interactivos y de esta manera el estudiante va a enriquecer estos saberes, pues se le brinda esta capacitación, ¿no? y esto hace que veamos que un éxito en nuestra organización. Así es Santiago.
10	¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?	Mira, en nuestra institución se lleva a cabo diversos eventos de compartir, donde permite conocernos más. Bueno te voy a explicar un poquito antes y después de pandemia. Con actividades lúdicas y también se cierra con un almuerzo o una cena, ¿no?, eso fomenta la empatía, la comunicación y trabajo en equipo. ¿hay a veces dificultad? Sí, en el hecho de que no todos participan en las mismas actividades lúdicas, pero eso son porque los colaboradores padecen de alguna dolencia médica, por ejemplo, ha sido operado o tiene un problema en la muñeca, por ese motivo no participan. Y no les permite hacer algunas actividades de impacto. Actualmente se realizan algunas reuniones a través del Zoom, nos reunimos, el compartir, para que podamos degustar; bueno, obviamente todos en sus casas, pero nos une esa reunión bastante amena, hace que los profesores se unan. El conocer a nuestros maestros nos permite ser empáticos con ellos, ¿no? Así es. Es muy importante el liderazgo para que todo el equipo de trabajo siga un solo objetivo. Otro que los colaboradores tienen que estar muy identificados con la institución, con lo que queremos generar, ¿no? nuestra visión, nuestra misión. Y ser empático como te había indicado. La empatía es vital, es vital, el ponernos en los zapatos del otro. La comunicación, el hecho de escuchar atentamente y con respeto a la otra persona. Y nosotros también a la hora de dar un trabajo, una comisión, ser conciso, ser claros en ello, ya hablamos de la adaptabilidad, también de la responsabilidad, bueno el compromiso, uno establece algunos lineamientos y metas a trabajar, por ejemplo, del bicentenario. Con los profesores se forman comisiones y se saca adelante, ¿no? Bueno, por último podría decirte que la confianza que también debemos tener en nuestros maestros, hay que también dejarlos ser autónomos en su clase, cada profesor sabe cómo desarrollar su clase pero si lo que no debe dejarse de lado es la competencia a la que tenemos que llegar ¿no?, por allí va el punto, Y bueno, siempre la motivación, que no debe ser monetaria, ah, pero hay que ser realista Santiago que estamos en un sistema,

		pues que el profesor necesita también sentirse identificado, pero también hay otro punto, como te mencionaba, el reconocimiento y las capacitaciones que la verdad que son más que la parte monetaria, ¿no? una capacitación va a ser de por vida, ¿no?. Muy bien Santiago. Hasta Luego.
--	--	--

Guía de entrevista 4

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Directora
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistada 4 (EntV.4)
Fecha	29 / 11 / 21
Lugar de la entrevista	Por teléfono

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?	Ah ya, mire en el aspecto que se especifica lo que es en los directores... por ejemplo en un proyecto, una actividad, nosotros tenemos... motivación y la autocrítica dependiendo a un proyecto que vamos a realizar nosotros, como lo vamos a desarrollar y cómo lo vamos a estimular a la persona que va a realizar el evento, que va a presentar un proyecto o algo ¿no? Por ejemplo, nosotros teníamos la actividad de Fiestas Patrias, en ese aspecto, los directivos, nosotros tenemos que llegar al docente para que ellos puedan aplicarlo, entonces la motivación mía es desarrollar en el docente, que le guste, que se empape del tema para que él pueda tener el proyecto de éxito. Cómo podemos llegar al docente para que lo pueda desarrollar, con una motivación. Por ejemplo las Fiestas

		Patrias, va a estar ...por cuantas personas y sucesivamente... y la persona o los docentes que van a realizar, ellos al final del evento y todo, cuando sale bien, ellos por estímulo van a tener una certificación. Se le motiva.
2	¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?	Claro, hay dos partes, lo que pasa que nosotros como directivos o como personas que estamos organizando el evento, ... cuando llamo a reunión, yo propongo, digo este...Hoy día vamos a desarrollar esto ... Fiestas Patrias... y se va a estructurar de diferente manera, pero algunos docentes no van a compartir mi idea, tienen otra posición, ¿por qué no podemos desarrollarlo así? Ahí todos nosotros vamos a un poquito a cambiar el rol. Cuando nosotros los directivos no debemos ser cerrados, sino tenemos que respetar las opiniones de otras personas, los conocimientos o el aporte que brinda la persona para que el evento sea un éxito. Porque si tú eres cerrado, ... Como directivo que te digan ... tú lo vas a hacer tal como está estructurado, el docente se pone un poquito mal, porque él no tiene opinión o llegada a que él también pueda opinar o desarrollar alguna habilidad.
3	¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los trabajadores de la institución y por qué?	Claro, hay estímulos que puede ser una certificación, o puede ser algo que ellos necesitan, un libro, ... una cartera, dependiendo del docente que esté a cargo ... cuando te dan algo o ... un reconocimiento, ¿no? ... Profesor Santiago, le reconocemos por sus habilidades en el inglés ¿no?, entonces usted se va a sentir feliz, sí o no usted se va a desarrollar más, eso deberíamos hacer, en cada institución, deberían premiar, deberían estimular a cada docente para que pueda desarrollar sus habilidades blandas y para que puedan tener más seguridad... y pueda llegar a cada estudiante... el reconocimiento en público es lo mejor, uno se siente contento... Sí lo logré, lo he realizado bien, y para otra oportunidad lo haces mejor.
4	¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?	Exacto, la empatía debe que ser desde el momento que ellos ingresan o que nosotros llegamos, porque a veces no sabemos qué nosotros estamos pasando ... cada uno tiene sus diferentes problemas pero a veces nosotros al momento de recibirlos, al momento que él llega, decimos porqué, para qué, en vez que le recibamos con amor, con cariño, le preguntamos qué pasó, qué está pasando contigo, por qué estás llegando tarde, por qué no has hecho la tarea, o qué problema tienes, en cambio a veces nosotros somos

		<p>tan cerrados y de frente decimos no y cerramos la puerta... no nos importa sus problemas de cada estudiante o de cada profesor, ¿no? porque cada uno carga un problema, podemos venir sonriendo pero tenemos algún... a veces decimos los problemas tenemos que dejar de la puerta para afuera, pero... el ... que nosotros dábamos, por ejemplo Jennifer, yo, todas las personas que estábamos allí, que nosotros seamos empáticos con cada estudiante, tratábamos de que ellos estén bien para que ellos puedan continuar, para que puedan seguir con su carrera y puedan desarrollar sus conocimientos y ellos también se puedan esforzar a tener un éxito .. sacar su título. Con los profesores también igual ah, por ejemplo yo tengo un caso con una profesora que gracias a Dios que la profesora lo ha superado por ejemplo en la parte emocional, la profesora venía, hacía su clase y bum... se encerraba pues... bueno hay un tiempo que nosotros, bueno, yo la observé a la profesora y le pregunté que le pasaba, tenía muchos problemas, no? en ese aspecto, entonces allí recién la profesora se empezó a soltar y empezó a aportarnos, no? y nosotros también no teníamos empatía con ella porque no sabíamos el problema que ella estaba pasando</p>
5	<p>¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en el trabajo dentro de la organización?</p>	<p>Eh, mire ahí puede ser la confianza y podemos desarrollar allí, a veces no podemos opinar o no podemos decir no tenemos confianza o no tenemos seguridad en cada uno de nosotros para poder desarrollar ello. Ahí nos faltaría esa parte, aplicar un poquito de confianza para poder desarrollar. en cada docente para que pueda ser más amical, podría decir o más empático en el desarrollo. Mire, en caso de todos los profesores... siempre hemos trabajado en equipo, siempre nos hemos ayudado ... creo que el pilar fundamental es el trabajo en equipo.</p>
6	<p>¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?</p>	<p>Gracias a Dios, en la oportunidad en la que he estado en la dirección, todos se han adaptado al trabajo que vamos a realizar, ya que algunos no podían, no dominaban por ejemplo el área de matemática, vamos a poner como ejemplo al profesor Félix era negativo, "no, no voy hacer esto", pero al final lo realizaba, entonces porqué lo realizaba, por el trabajo en equipo, lo motivábamos cada uno y este...para poder desarrollar y ese</p>

		evento sea lo mejor. Por ejemplo, en las actividades, nosotros nos organizábamos, a cada uno le dábamos un rol y ellos lo desarrollaban. Así.
7	En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?	Claro, nosotros desarrollamos un plan de trabajo al momento de iniciar, en el plan de trabajo, nosotros vemos qué actividades vamos a desarrollar durante el año, ¿no? Entonces, por ejemplo, el Día de la Madre, ya nosotros tenemos que organizarnos, qué comisiones van a realizar. Entonces ya tenemos que ver la forma de estimular a los docentes para que puedan ellos presentar su proyecto de trabajo, entonces cuando ya llega lo que es la presentación de proyectos, cómo lo va a aplicar, entonces ellos mediante su aplicación, van a haber concursos...ya teníamos planeado y qué premios a las personas que iban a ganar en ese concurso. Entonces ya teníamos desarrollado, siempre trabajo en equipo, desarrollando a cada docente sus habilidades blandas. Si es que no hay acompañamiento, no se va a desarrollar bien, si tu lo dejas al docente solamente con tu programación ... que ellos lo apliquen, a veces no sale muy bien. Entonces cuando tú estás ahí pendiente, estás viendo cómo va desarrollándose, el día del evento va a salir lo máximo, pues.
8	Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?	Mire, yo tenía confianza con todos los profesores, ellos desarrollaban, no solamente a los profesores le indicabas y ellos tenían la facultad de desarrollar todo el plan efectuado. Ellos mismos se organizaban, no tenía yo la necesidad de supervisarlos, porque ya sabía van a desarrollar un evento magnífico, como se va desarrollando en el evento que se va a realizar. Entonces la confianza era ya demás porque yo ya sabía cómo iba a salir ya el producto.
9	¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?	Eh, mire. Los profesores, cada uno tenía su estrategia para liderar porque los docentes llegaban a los estudiantes y en cada trabajo que van a realizar, ellos lo sabían organizar, liderar, por ejemplo, decir esto voy a realizarlo y llegaban a hacer, y no todavía esperar que uno lo diga esto lo vas a hacer, o vas a mandar esto o lo otro, cada uno tenía su propia estrategia para que pueda desarrollar. Mire desde la cabeza, el director mismo sabía liderar. En ese aspecto, el doctor mismo, no le importaba ser director si que por a o b faltaba o estaba enfermo el personal de limpieza o la secretaria, él se ponía a redactar o algo. Entonces, desde la cabeza, que empiece a liderar, entonces a nosotros nos motivaba eso. Todo el grupo que teníamos suman, era muy sólido, para poder llevar la

		<p>empresa bien y para poder desarrollar bien con los profesores. Ahí está la fortaleza como digo siempre. Todos nos uníamos para que todo salga bien, para que la institución crezca. Mira, con tutoría, cada uno se esforzaba para que pueda hacer lo mejor. Empaparse del tema para que puedan ellos desarrollarlo, ¿no? como en su caso de usted, que ha pasado, para tener un premio o algo, pero cuando usted lo desarrollaba esa actividad, lo hacía de la mejor manera para que usted pueda ver los resultados en los estudiantes, eso se da, entonces al docente tenemos que decirle que ellos son los líderes son los que van a desarrollar esa actividad y lo van a realizar bien, vamos a darle confianza, motivación para que ellos puedan desarrollar el evento.</p>
10	<p>¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?</p>	<p>Allí se desarrolla más la estimulación... Hay un lema “enseñar con amor te hace mejor las cosas” ése es el mejor lema que se puede dar en todo directivo para que la institución o los colaboradores puedan desarrollarse en todas las funciones que van a desarrollar como docentes, como directivos y todo eso, Primordial es enseñar con amor. A veces no interesa el título o el rango que tienes, pero si tienes llegada, si tienes trato, si tienes compromiso, cariño o amor que le brindas a cada docente o a cada persona que forma parte de tu equipo, tenlo por seguro que la institución o en donde usted está laborando, siempre va a salir adelante.</p>

Guía de entrevista 5

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Coordinador
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 5 (EntV.5)
Fecha	30 / 11 / 21
Lugar de la entrevista	Por teléfono

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	En base a su experiencia, ¿Cuál es la situación de las habilidades blandas y específicamente del autoconocimiento en los directivos de la organización?	<p>En general, el trato entre los directivos y los docentes se desarrolla sin mayores asperezas, ya que formamos precisamente futuros maestros o maestras. Sí ha habido malentendidos, presión, falta de coordinación, etc., pero no es lo usual.</p> <p>En cuanto al autoconocimiento, es vital para que cada docente ubique su puesto en el que mejor puede aportar, según sus habilidades que él ya conoce. Esto se observa más en actividades institucionales como desfiles, eventos deportivos, celebraciones, tómbolas. Entonces cada docente escoge su puesto, no se le impone: puede ser de animador/a, árbitro, danzas, poner orden, organizador, contabilidad, etc.</p>
2	¿Cómo ve usted reflejada la autorregulación en el accionar de los directivos y en los integrantes de la organización?	<p>Un directivo o docente sí se conoce a sí mismo. Ha habido situaciones de presión donde alguien perdió la calma, pero no lo vuelve a repetir, por su propio control de sus emociones o evitan ocasionar situaciones difíciles, como incumplimientos en la entrega de registros, tardanzas, etc. Más se nota en los colaboradores, ya que se arriesgan a llamadas de atención, memos, o si es grave, un despido. Sabemos que trabajar con seres humanos requiere paciencia y.....</p>
3	¿Qué formas de motivación considera usted como las más importantes para los trabajadores de la institución y por qué?	<p>Las mejores formas de motivar es el trato a los profesores, ellos comentan que el sueldo no les es suficiente, pero que se mantienen trabajando con nosotros por el trato que reciben. A veces se entregan diplomas, o menciones honrosas en reconocimiento a su desempeño. A veces también se envían a profesores a capacitaciones pagadas por la institución. El sueldo puede acabarse, pero la capacitación se lo llevará de por vida.</p>
4	¿De qué forma ve usted que se aplica la empatía en los directivos y en la organización?	<p>Sí se aplica la empatía, más cuando el directivo ha sido profesor. Sabe que una labor encomendada puede llevar mucho esfuerzo y tiempo, entonces comprende al maestro/a. Sin embargo, hay docentes que no siempre se ponen en el zapato del directivo cuando se le pide tal o cual documentación, requerida también por el ministerio por ejemplo o el director de la institución.</p>
5	¿Qué factores considera usted que ya existen o que sean necesarios para una buena comunicación y coordinación en	<p>Un factor es la comunicación asertiva, se da, pero no siempre. Otro factor es la claridad en los mensajes o la oportunidad de presentarlos. A alguien que está saliendo del instituto dirigiéndose a su otro empleo le piden que se quede unos minutos para</p>

	el trabajo dentro de la organización?	<p>firmar actas, lógicamente causará incomodidad, tiene que ser oportuno, avisar con tiempo; eso es coordinación o preguntar previamente.</p> <p>La coordinación necesita de la comunicación asertiva y de la delegación de tareas respetando horarios y también por supuesto de la otra parte, priorizar las actividades institucionales.</p>
6	¿En qué acciones ve usted reflejada la adaptabilidad y responsabilidad en los directivos y en la organización?	<p>La adaptabilidad se ve en la priorización que el colaborador hace para atender lo urgente o importante que la institución requiere, o para reprogramar actividades debido a cualquier contratiempo ocurrido. Entonces allí mismo vemos su responsabilidad. No siempre ocurre; por ejemplo, hay docentes que se niegan a salir a colaborar en un campeonato deportivo alegando que no fueron contratados para ello y piden quedarse en el aula, el directivo puede acceder, siendo también flexible, pero no es recomendable para el docente.</p>
7	En base a su experiencia, ¿En qué forma se concretiza la proactividad en la organización?	<p>En muchas formas, pero no en todos los docentes. Unos colaboran con la institución sin medida, con decisión; por ejemplo, aparte de sus clases, colaboran con ensayos para los eventos de fechas cívicas sin que se les pida. Otros entregan informes o registros antes de que se les pida, porque ya saben las fechas de entrega. A la mayoría, hay que recordarles varias veces...</p>
8	Según su experiencia, ¿cuál es la situación del compromiso y la confianza en los trabajadores de la institución?	<p>Como es usual, pocos son los docentes comprometidos, entusiastas y leales. La mayoría cumple su tarea y a veces hay que pedirles que lo cumplan bien. También de la parte directiva, algunos dan un buen ejemplo y acompañan al docente con respeto y comprensión; otros no, prometen algo al docente y no lo cumplen.</p> <p>Respecto a la confianza, lo mismo: de 10 docentes, uno o dos se ganan la confianza del directivo, pues realizan su labor con esmero, de alta calidad, sin necesidad de que se le pida, o de que se le controle.</p>
9	¿Cómo ve usted reflejado el liderazgo y el desarrollo de los demás en los directivos de la organización?	<p>En el instituto, uno o dos directivos se ganaron el respeto y cariño de los docentes por su dedicación, por ejemplo, en la ausencia de un maestro, él o ella lo reemplaza en el aula o se le ve ayudando en labores manuales cuando se requiere y además lo hace entusiastamente; es un líder. Los demás directivos no.</p> <p>En cuanto al desarrollo de demás; los profesores desean desarrollarse, crecer como profesionales, y bien hacen los directivos que notan que alguien puede encargarse de</p>

		una coordinación o tutoría, y se lo da, le confía una mayor responsabilidad, y el docente se siente valorado, reconocido.
10	¿Cómo fomenta las habilidades blandas y específicamente el trabajo en equipo en la organización y qué dificultades encuentra en este proceso?	<p>En la institución, se llevan a cabo eventos en los cuales por medio de dinámicas lúdicas y al aire libre se practican la responsabilidad, la coordinación, la comunicación asertiva, la empatía; para el logro de un trabajo en equipo altamente productivo. Sin embargo, lo deseable es que las habilidades blandas se fomenten desde la infancia en los hogares.</p> <p>La dificultad que se encuentra es que a pesar que todos participan de la capacitación mencionada, inconscientemente, en muchos casos la conducta no cambia mucho. Es la cultura que los directivos implementan con el ejemplo lo que seguirán los trabajadores, es mejor que capacitaciones.</p>