

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO EN DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS PERUANAS

Soft skills and performance in directors of Peruvian public educational institutions

Liliana Morales Yanayaco *¹, <https://orcid.org/0000-0002-0516-3605>

Elena Pilar Cerrón Oré ², <https://orcid.org/0000-0003-1347-083X>

Luis Renato Obregón Castillo ³, <https://orcid.org/0000-0001-6483-7203>

^{1,2} Universidad Cesar Vallejo, Perú

³ Universidad San Martín de Porres, Perú

*Autor para correspondencia. email lmoralesy@ucvvirtual.edu.pe

Para citar este artículo: Morales Yanayaco, L., Cerrón Oré, E. P. y Obregón Castillo, L. R. (2024). Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones públicas peruanas. *Maestro y Sociedad*, 21(1), 13-21. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: En el presente trabajo se estudió la influencia de las habilidades blandas en el desempeño en directores de instituciones educativas públicas de Lima. Materiales y métodos: Se aplicó un diseño de campo con enfoque descriptivo correlacional para determinar la relación entre las variables en una muestra de 27 directivos. Resultados: Se confirmó una relación positiva significativa con un $r=0,808$ a un $\alpha=0,05$ entre ambas variables. Por otro lado, se estimaron diferencias significativas entre las dimensiones de ambas variables. Los resultados revelan que existe una variabilidad en las habilidades blandas de los directivos, siendo las habilidades sociales y la empatía las dimensiones más destacadas. Sin embargo, la dimensión de idoneidad no es tan valorada. Discusión: El fomento y desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito educativo son fundamentales para una convivencia saludable, el éxito de la gestión educativa y administrativa, y el desarrollo integral de los diferentes actores que forman parte de las instituciones educativas. Conclusiones: El desarrollo de habilidades blandas o socioemocionales es crucial para el éxito en la gestión gerencial y laboral, incluyendo el ámbito educativo. Los directivos educativos deben cultivar estas habilidades en sí mismos y en los demás miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos académicos y administrativos.

Palabras clave: habilidades, desempeño en directores, autorregulación, empatía, competencia.

ABSTRACT

Introduction: In this work, the influence of soft skills on the performance of directors of public educational institutions in Lima was studied. Materials and methods: A field design with a descriptive correlational approach was applied to determine the relationship between the variables in a sample of 27 managers. Results: A significant positive relationship was confirmed with $r=0.808$ at $\alpha=0.05$ between both variables. On the other hand, significant differences were estimated between the dimensions of both variables. The results reveal that there is variability in the soft skills of managers, with social skills and empathy being the most prominent dimensions. However, the dimension of suitability is not as valued. Discussion: The promotion and development of soft skills in the educational field are fundamental for a healthy coexistence, the success of educational and administrative management, and the comprehensive development of the different actors that are part of educational institutions. Conclusions: The development of soft or socio-emotional skills is crucial for success in managerial and work management, including the educational field. Educational leaders must cultivate these skills in themselves and in other members of the educational community to achieve academic and administrative objectives.

Keywords: Skills, performance in directors, self-regulation, empathy, Competition.

Recibido: 19/10/2023 Aprobado: 4/12/2023

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, emocionales o habilidades no técnicas, son competencias que van más allá de los conocimientos técnicos y académicos. Se refieren a las capacidades personales que permiten interactuar de manera efectiva con los demás, manejar las emociones, resolver problemas, comunicarse de manera clara y trabajar en equipo. La carencia de habilidades blandas puede representar un importante impedimento para el progreso profesional y el logro de las metas deseadas. Las habilidades blandas son esenciales para que las personas puedan llevar una vida feliz y satisfactoria (Tran y Herzing, 2023; Çelik *et al.*, 2018). En este sentido, es importante que el personal directivo ejerza su liderazgo de manera amable y empática, fomentando una comunicación asertiva que evite prácticas autoritarias y maltrato (Kapoutsis *et al.*, 2016). Del mismo modo, el autocontrol y la resolución de conflictos se consideran habilidades blandas que contribuyen a reducir la violencia en el entorno educativo. Si se manejan de manera inadecuada, podrían ocasionar una reproducción y aumento de la violencia en lugar de controlarla.

En el contexto de los directores de instituciones educativas públicas, las habilidades blandas son especialmente relevantes, ya que desempeñan un papel crucial en la gestión escolar y en la promoción del aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Los directores son responsables de liderar y motivar al personal docente, establecer relaciones positivas con los estudiantes y sus familias, tomar decisiones estratégicas y gestionar eficientemente los recursos, en este sentido un estudio reciente acuña que “las instituciones educativas necesitan un liderazgo transformador como proceso estratégico de mejora continua”, revelándose el liderazgo transformacional distribuido como mecanismo de gestión de la calidad educativa sostenible (Vargas *et al.*, 2022, p. 1152).

Diversos antecedentes y marcos teóricos respaldan la relevancia de las habilidades blandas en los directores de instituciones educativas públicas. Uno de estos marcos es el Modelo de Competencias Directivas, el cual se basa en identificar competencias clave para los directores, abarcando tanto habilidades técnicas como habilidades blandas (Paredes *et al.*, 2021; Ramírez, 2018). Este enfoque resalta la importancia de habilidades como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Otro marco teórico relevante es la teoría de la Inteligencia Emocional, la cual enfatiza la importancia de reconocer y gestionar las emociones propias y de los demás (Valenzuela *et al.*, 2021; Sánchez y Robles, 2018). Los directores que han desarrollado habilidades emocionales pueden crear un clima escolar positivo, apoyar el bienestar emocional de los estudiantes y manejar de manera efectiva situaciones conflictivas.

Estas habilidades blandas son fundamentales para el éxito de los directores docentes en Perú, ya que les permiten establecer relaciones positivas, liderar con eficacia y promover un entorno educativo favorable para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Además, estas habilidades contribuyen a fortalecer la imagen de la institución educativa y su relación con la comunidad. Por lo tanto, es importante que los directores en Perú desarrollen y fortalezcan estas habilidades para cumplir eficazmente con sus responsabilidades y contribuir al crecimiento y desarrollo de sus estudiantes. El objetivo del presente trabajo fue estudiar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño de directores de instituciones educativas públicas de Lima, y como hipótesis general que las habilidades blandas influyen positiva y significativamente en el desempeño de los directores educativos de Lima.

Desde una perspectiva práctica, este estudio ha sido de gran utilidad al identificar las necesidades de capacitación de los directivos docentes. Estos resultados han permitido diseñar estrategias y programas de formación y capacitación específicos, con el objetivo de mejorar su desempeño y fortalecer sus habilidades blandas para interactuar de manera más efectiva con el personal a su cargo. Además, se ha enfocado en áreas clave como el manejo de conflictos, la organización y planificación de actividades, y la gestión administrativa de las instituciones educativas.

En términos teóricos, esta investigación ha tenido un alcance significativo. Se ha examinado la relación entre las variables estudiadas, lo que ha brindado una comprensión más profunda de la temática. Además, se han generado nuevos conocimientos que resultan relevantes para la modernización de la gestión educativa. Estos hallazgos podrían servir de base para futuras investigaciones y contribuir al avance de la teoría en este campo.

En el ámbito social, esta investigación ha sido de gran relevancia al proporcionar un diagnóstico del estado de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de la gestión educativa y administrativa en las instituciones educativas. Estas habilidades tienen un impacto significativo en la convivencia y el desarrollo de la gestión educativa, ya que influyen en la interacción entre los diferentes actores del entorno educativo, como docentes, estudiantes, personal administrativo y familias.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una investigación aplicada con énfasis en el diagnóstico (Deroncele, 2022) con un enfoque descriptivo correlacional causal simple para determinar la relación entre las variables investigadas (Hernández y Mendoza, 2018; Otzen y Manterola, 2017). Se efectuó un muestreo no probabilístico intencional y se utilizó un paradigma positivista como guía desde la competencia epistémica del investigador (Deroncele, 2020 a, 2020 b), seleccionando una muestra de 27 directivos de Educación Básica Regular, pertenecientes a 27 instituciones educativas públicas de Lima, siendo 15 de sexo femenino y 12 de sexo masculino, las edades fluctúan entre los 41 a los 57 años. El periodo de estudio se realizó entre agosto y septiembre del 2023.

En la recolección de la información se utilizó una encuesta que para el caso de la variable independiente habilidades blandas (X) fue un instrumento con 16 ítems, distribuidos en 4 dimensiones: Autorregulación (4 ítems), Habilidades sociales (4 ítems) Empatía (4 ítems) y Gestión de conflicto (4 ítems), mientras que para la variable independiente desempeño en directores (y) el instrumento presentó 14 ítems distribuidos en 5 dimensiones: capacidad (2 ítems), Idoneidad (3 ítems), competencia (3 ítems), organización (3 ítems) y planificación (3 ítems). Se utilizó una escala tipo Likert como nivel de respuesta, donde: nunca (1); raramente (2); ocasionalmente (3); frecuentemente (4) y muy frecuentemente (5). Las pruebas de validación de los instrumentos presentaron un Alpha de Cronbach de 0,913 para el instrumento para las habilidades blandas y de 0,805 para el desempeño en directores. Esto sugiere que ambos instrumentos presentan una consistencia interna muy significativa que los hacen muy confiables para el estudio. Se utilizó el software SPSS versión 27 para el procesamiento de los datos.

Con el fin de verificar la hipótesis general, se llevaron a cabo pruebas de correlación para evaluar el grado de asociación entre las habilidades blandas y desempeño en directores, así como entre las diferentes dimensiones de estas variables. También se realizaron pruebas de análisis de varianza paramétricas para identificar las diferencias en la población de la muestra en relación con las dimensiones de cada variable, con un nivel de confianza del 95% y $\alpha = 0,05$. Los resultados se presentaron mediante gráficos de dispersión y de barras para mostrar las frecuencias relativas de las variables, gráficos de regresión para ilustrar la correlación y gráficos de cajas y bigotes para las comparaciones. Los principios éticos del estudio están garantizados antes, durante y después de la investigación al proteger los derechos de la muestra a través del conocimiento y aceptación del consentimiento informado de los participantes, al no infringir ningún tipo de daño intencional, actuando con libertad y respeto y por último siendo imparcial y equitativo con el tratamiento de la información.

RESULTADOS

La figura 1 muestra la distribución de las frecuencias relativas de las respuestas de la encuesta para las distintas dimensiones de la variable independiente habilidades blancas. En cuanto a las dimensiones específicas, se observa que la proporción más alta de respuestas se encuentra en la categoría "frecuentemente" para las habilidades sociales y la empatía, con un 78 % de los participantes. Le sigue la gestión de conflictos con un 70 %, y la autorregulación con un 63 %. En el nivel de "muy frecuentemente", se destaca un 30 % de respuestas para la dimensión de autorregulación, mientras que la gestión de conflictos obtuvo el porcentaje más bajo, con un 4 %. Por otro lado, en la categoría "ocasionalmente", la gestión de conflictos obtuvo el mayor porcentaje, con un 26 %, mientras que la autorregulación obtuvo el menor, con un 7 %.

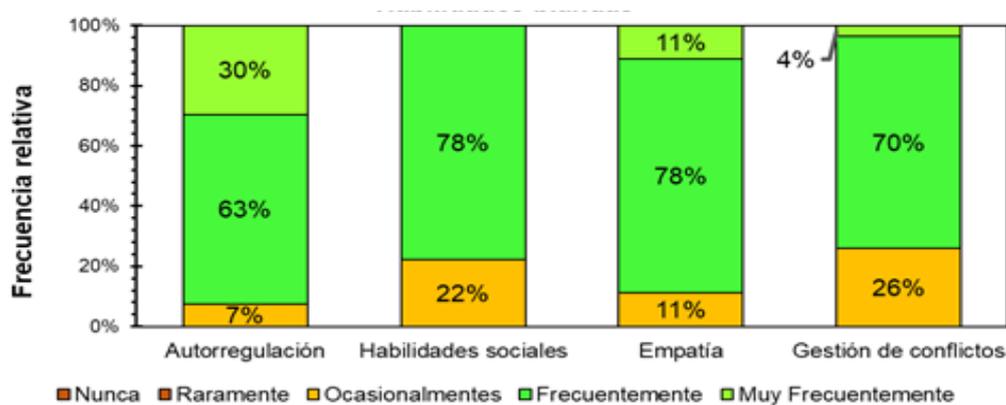


Fig. 1 Distribución de frecuencias relativas para la variable independiente habilidades blandas.

El análisis de varianza para estimar las diferencias significativas entre las diferentes dimensiones de la variable habilidades blandas (Tabla 1), presentó un F calculado de 11,556 el cual es mayor al valor crítico para F de 2,6920 por lo que se puede concluir que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las cuatro dimensiones de la variable independiente, sugiriendo que los individuos de la muestra pueden pertenecer a diferentes poblaciones. La prueba a posteriori de Duncan estimó que existen dos grupos de homogéneos. El primero está conformado por las dimensiones autorregulación y empatía, mientras que el segundo grupo lo conforman las habilidades sociales y la gestión de conflicto (Fig. 2).

Tabla 1. Análisis de varianza para la variable independiente habilidades blandas.

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3,71296	3	1,2376	11,5556	1,34E-06	2,6920
Dentro de los grupos	11,13889	104	0,1071			
Total	14,8518	107				

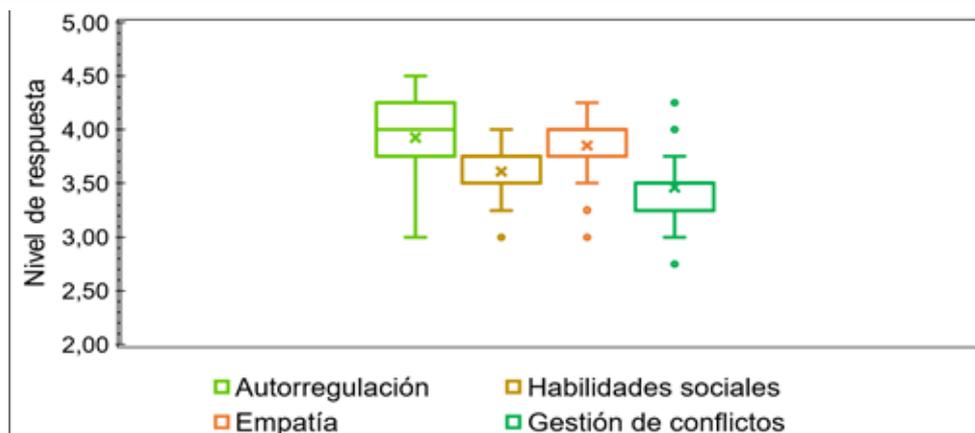


Fig. 2. Nivel de respuesta para las dimensiones de la variable independiente habilidades blandas.

La figura 3 presenta los resultados de las frecuencias relativas para las dimensiones para la variable dependiente desempeño en directores. Los niveles de las respuestas estuvieron entre ocasionalmente y muy frecuentemente. El porcentaje más alto correspondió al nivel idoneidad con un 96 %, seguido por el nivel frecuentemente con 81 % para capacidad, 78 % para competencia y 70 % para planificación. Para la dimensión organización se presentó un 63 % de respuestas muy frecuentemente, mientras que para la competencia fue de 22 % y planificación de 19 %. Los valores más bajos correspondieron a capacidad con un 7 % muy frecuentemente, idoneidad con 4 % muy frecuentemente y planificación con otro 7 % para ocasionalmente.

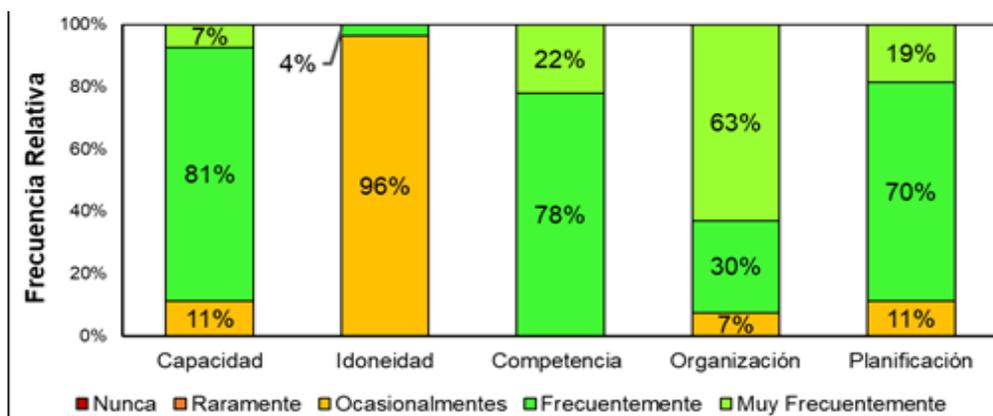


Fig. 3 Distribución de frecuencias relativas para la variable dependiente desempeño en directores.

El análisis de varianza para el caso de la variable dependiente desempeño en directores estimó diferencias significativas entre las diferentes dimensiones con un F calculado de 41,293, muy superior al valor crítico de F de 2,441 (Tabla 2). Se puede concluir que existen diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones que igualmente sugieren que las muestras no corresponden a una misma población. La figura 3 muestra la distribución de los datos, la media y la mediana para las dimensiones de la variable dependiente. Mediante la prueba a posteriori de Duncan concluye que existen tres grupos homogéneos, donde la dimensión idoneidad

es significativamente diferente a todas las demás dimensiones, mientras que los otros dos grupos está conformados por las dimensiones capacidad y planificación, mientras que el último agrupa a las dimensiones planificación, competencias y organización.

Tabla 2. Análisis de varianza para la variable dependiente desempeño en directores.

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	18,4807	4	4,6201	41,2932	2,65E-22	2,4413
Dentro de los grupos	14,5453	130	0,1119			
Total	33,0259	134				

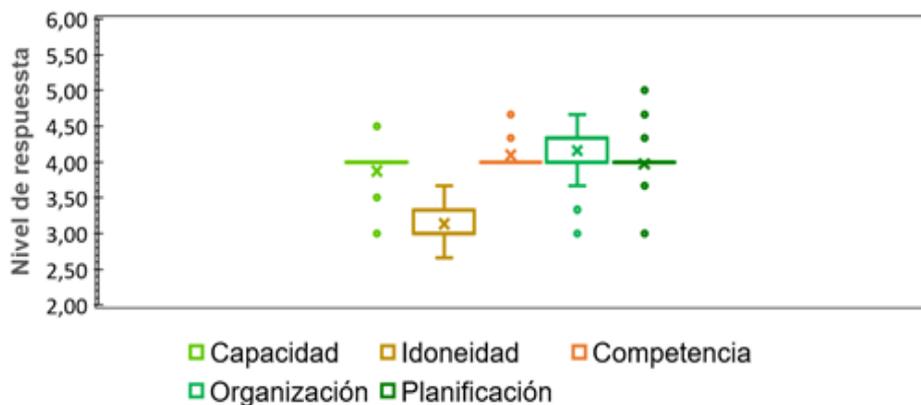


Fig. 4 Nivel de respuesta para las dimensiones de la variable dependiente desempeño en directores.

Se realizó un análisis de correlación entre la variable independiente "habilidades blandas" y la variable dependiente "desempeño en directores" para probar la hipótesis general. El análisis reveló una relación positiva muy significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación lineal de 0,808. Se determinó que este resultado era confiable al 95 % de confianza, con un nivel de error del 5,00 %. El coeficiente de determinación (R²) fue de 0,6533, lo cual indica que el modelo que relaciona estas variables puede explicar el 65,33 % de la variabilidad de los datos obtenidos. Esto implica que existe una relación lineal significativa entre las variables analizadas la cual se visualiza claramente en la figura 3. Por otro lado, el análisis de varianza asociado a la regresión de estas variables, estimó un valor de F de 47,098, que supone que la variación sistemática de los datos explicada por el modelo es 40 veces mayor que la variación aleatoria. El p-valor asociado fue inferior a 0,05, lo que significa que el modelo de regresión muestra una correlación estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95 %.

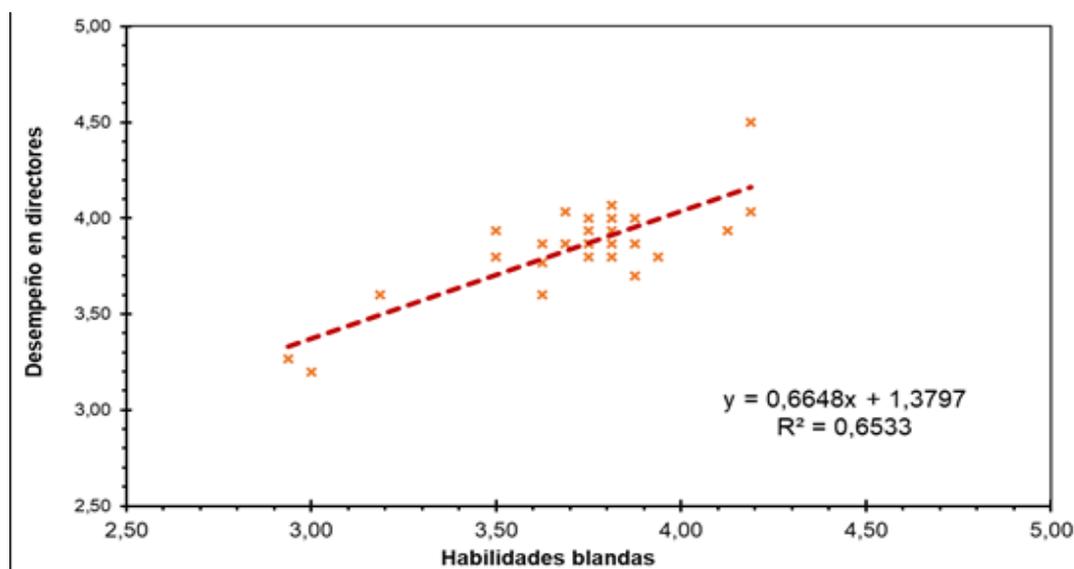


Fig. 3 Regresión lineal entre la variable habilidades blandas y el desempeño en directores.

DISCUSIÓN

Esta sección es suma importancia y permitió una reflexión situada de los hallazgos encontrados, “una vez que se han aplicado los instrumentos, recogido la información, y establecido los resultados, corresponde desarrollar la discusión de estos hallazgos en correspondencia y contraste con literatura científica previa” (Deroncele *et al.*, 2021, p. 186).

El desarrollo de las habilidades blandas, también conocidas como socioemocionales parecen ser la clave para el éxito de cualquier gestión gerencial y de trabajo en general. En el área educativa, estas habilidades son materia de estudio debido a su importancia para el proceso de enseñanza y aprendizaje como para la gestión educativa (Zepeda *et al.*, 2019; Fuentes *et al.*, 2020; Pérez *et al.*, 2020). Es esencial que los directivos sean capaces de cultivar estas competencias en sí mismos y en los demás miembros de la comunidad educativa; al respecto un estudio destaca la importancia de un liderazgo transformacional distribuido en toda la organización, “en consecuencia, las políticas educativas deben ser transversales desde un enfoque sistémico de liderazgo que incluya todos los niveles de la organización: individual, grupal, institucional, social, para promover oportunidades reales de calidad educativa” (Vargas *et al.*, 2022, p. 1153).

Los resultados del estudio revelaron una distribución de frecuencias relativas en las respuestas de los directivos participantes con respecto a las diferentes dimensiones de las habilidades blandas, lo que indica que no existe una uniformidad en cuanto a las habilidades que estos profesionales poseen o deben tener para desempeñar sus funciones. Aunque los niveles más bajos de respuesta (nunca y raramente) no presentaron valores significativos, se observó una variabilidad en los demás niveles, donde la dimensión de autorregulación mostró las proporciones más altas para las categorías de “frecuentemente”, y “muy frecuentemente”, seguida por la empatía, respectivamente. Lo resultados ponen de manifiesto la heterogeneidad en las habilidades blandas que presentan los directivos y la importancia de la autorregulación y la empatía en su desempeño. Estos resultados también respaldan el análisis de varianza realizado para esta variable, el cual proporciona información adicional sobre las diferencias estadísticamente significativas entre los grupos y la influencia de estas habilidades en las funciones y responsabilidades de los directivos.

Asimismo, al analizar la variable de desempeño en directores, se observa una heterogeneidad similar en cuanto a sus dimensiones. Los directivos participantes valoraron especialmente la organización como la dimensión de mayor importancia para su cargo, seguida de cerca por la planificación. Sin embargo, se destaca que la idoneidad parece ser la dimensión menos tomada en cuenta para el desempeño de su labor como directivos en un centro educativo, mientras que el resto de las dimensiones son consideradas con mayor frecuencia, tanto en la categoría de frecuentemente como en la de muy frecuentemente. Estos resultados indican que los directivos reconocen la relevancia de la organización y la planificación en su rol, enfatizando la necesidad de mantener una estructura eficiente y una adecuada planificación de las actividades. Sin embargo, la dimensión de idoneidad, que implica la competencia y la aptitud específica para el cargo directivo, parece no ser tan valorada en comparación con las demás dimensiones.

Es importante considerar que este resultado puede deberse a diversos factores, como las demandas específicas del entorno educativo, las prioridades establecidas en el contexto laboral o las percepciones individuales de los propios directivos (Acosta y Trigoso, 2018; Rebele y St. Pierre, 2019; Gunarathne *et al.*, 2021). No obstante, resulta relevante explorar más a fondo las razones detrás de esta diferencia en la valoración de la dimensión de idoneidad, ya que podría tener implicaciones importantes para el desarrollo y la eficacia de la labor directiva en los centros educativos. Además, se encontró una relación positiva altamente significativa entre las habilidades blandas y el desempeño en directores de los centros educativos investigados. Esto significa que el desarrollo de estas habilidades puede tener un impacto positivo en el desempeño del personal directivo, lo cual beneficia la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la planificación y administración de estas instituciones (Aybar, 2016; Cordero *et al.*, 2020). Al desarrollar estas habilidades, los directores educativos pueden mejorar su capacidad para establecer relaciones positivas con el personal docente y los estudiantes, fomentar un ambiente laboral saludable, mejorar el aprendizaje colaborativo y promover un clima escolar favorable (Tantaléan *et al.*, 2022; Huanaco, 2019).

Precisamente el aprendizaje colaborativo debe ser una de las metas del liderazgo en la institución, las personas necesitan aprender de manera colaborativa y para eso se debe lograr que el líder esté atento a los factores de éxitos que le permiten innovar y lograr estos aprendizajes relevantes en la institución (Palacios-Núñez *et al.*, 2021; 2022a, 2022b). Esto a su vez impacta de manera positiva en la calidad de la enseñanza, el

compromiso de los estudiantes y el logro de los objetivos educativos. Es importante destacar que el estudio respalda la idea de que las habilidades blandas no solo son relevantes para el ámbito laboral en general, sino que también desempeñan un papel crucial en el contexto educativo. Al enfocarse en el desarrollo de estas habilidades, los centros educativos pueden fortalecer la capacidad del personal directivo y sus docentes para enfrentar los desafíos y demandas del entorno educativo actual, especialmente en la realidad peruana estas habilidades pueden tener un impacto decisivo en la calidad docente, lo que “implica transformar la gestión de los directivos de las escuelas, en las cuales, el liderazgo pedagógico del equipo directivo es sustancial” (Alemán *et al.*, 2020, p. 777).

Rodríguez *et al.* (2021) resaltan la importancia de las habilidades blandas en el desarrollo académico-profesional y personal del docente universitario. Estas habilidades, también conocidas como habilidades socioemocionales, habilidades no cognitivas, inteligencia emocional, competencias para la empleabilidad, habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales, desempeñan un papel crucial en la formación de los estudiantes para la vida.

Otra habilidad fundamental que los docentes universitarios deben cultivar es el liderazgo basado en la empatía. Ser capaz de comprender y ponerse en el lugar de los demás es crucial para establecer una relación efectiva con los estudiantes y motivar su aprendizaje. Estudios previos respaldan la importancia de estas habilidades en el ámbito educativo. Las habilidades blandas son esenciales para el desarrollo académico-profesional y personal del personal directivo y docentes en general (Vera 2016, Ramírez, 2018; Cruzado, 2019). Estas habilidades incluyen la capacidad de saber escuchar y comunicar, brindar retroalimentación positiva, fomentar el pensamiento crítico y liderar a través de la empatía, la cual se no es tomada muy en cuenta por el personal de directivo de los centros educativos en Lima. El fomento de estas habilidades en el ámbito educativo es crucial para una convivencia saludable y el éxito de la gestión educativa y administrativa de estas instituciones.

Teniendo en cuenta que en la realidad peruana “es prioridad el fortalecimiento de los líderes pedagógicos y directivos de las escuelas” (Alemán *et al.*, 2020, p. 778) y considerando el diagnóstico realizado, se han identificado áreas de mejora y necesidades específicas en relación con las habilidades socioemocionales. Esto permitirá la implementación de planes de capacitación y formación dirigidos a fortalecer estas habilidades en los diferentes actores del entorno educativo. Estos planes de capacitación y formación podrán mejorar la convivencia escolar, promover relaciones saludables y constructivas, y potenciar la eficacia de la gestión educativa y administrativa. Al mejorar las habilidades socioemocionales, se fomenta el desarrollo integral de los diferentes actores que hacen vida dentro de las instituciones educativas, así como se promueve una gestión educativa más efectiva y centrada en el bienestar de la comunidad educativa en su conjunto.

CONCLUSIONES

El desarrollo de habilidades blandas o socioemocionales es crucial para el éxito en la gestión gerencial y laboral, incluyendo el ámbito educativo. Los directivos educativos deben cultivar estas habilidades en sí mismos y en los demás miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos académicos y administrativos. Los resultados del estudio revelan que existe una variabilidad en las habilidades blandas de los directivos, siendo las habilidades sociales y la empatía las dimensiones más destacadas. En el caso de la variable desempeño en directivos, la dimensión de idoneidad no es tan valorada en comparación con las otras cuatro dimensiones.

El desarrollo de habilidades blandas tiene un impacto positivo en el desempeño de los directivos, beneficiando la gestión educativa y el ambiente escolar. En el ámbito universitario, también se destaca la importancia de las habilidades blandas para el desarrollo académico-profesional y personal de los docentes. El liderazgo basado en la empatía es esencial para establecer relaciones efectivas y motivar el aprendizaje.

La implementación de planes de capacitación y formación dirigidos a fortalecer estas habilidades puede mejorar la convivencia escolar, promover relaciones saludables y constructivas, y potenciar la eficacia de la gestión educativa y administrativa en beneficio de la comunidad educativa en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, R., y Trigos, L. (2018). *Inteligencia emocional y su influencia en las Habilidades Blandas de los trabajadores de la Ugel Luya*. Universidad Cesar Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31263/B_Acosta_JR-Trigos_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=

2. Alemán, A. C., Medina, P. y Deroncele, A. (2020). La calidad docente en un marco de equidad: balance de las políticas educativas y su contextualización en la realidad peruana. *Maestro y Sociedad*, 17(4), 762-782. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>
3. Aybar, S. (2016). *Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho*. [Tesis de doctorado. Universidad Cesar Vallejo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20177>
4. Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M. y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41-63. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i5.1399>.
5. Cruzado, W. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte, sede los Olivos*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2696>
6. Deroncele Acosta, A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Arrancada*, 20(37), 211-225. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/331>
7. Deroncele, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En de Vicente Domínguez, A. M. y Abuín Vences, N. (Coords), *La comunicación especializada del siglo XXI* (pp. 53-77). McGraw-Hill. <https://bit.ly/3ANOsWw>
8. Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 172-188. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
9. Deroncele-Acosta, A. (2022). Competencia epistémica: Rutas para investigar. *Universidad Y Sociedad*, 14(1), 102-118. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2540>
10. Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D. y Silva, M. (2020). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49-60 (2021). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>.
11. Gunarathne, N., Senaratne, S. y Herath, R. (2021). Addressing the expectation–performance gap of soft skills in management education: An integrated skill-development approach for accounting students. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100564. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100564>.
12. Hernández, S. y Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
13. Huanaco, K. (2019). *Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. "Casa Blanca de Jesús" de S.J.L.-2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
14. Kapoutsis, I., Papalexandris, A. y Thanos, I. (2016). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647. DOI: 10.1080/09585192.2016.1233447
15. Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
16. Palacios-Núñez, M. L., Deroncele-Acosta, A., Medina-Zuta, P., & Goñi-Cruz, F. F. (2022 a). Aprendizaje Profesional Colaborativo: Hacia la sostenibilidad de la formación continua del docente para una educación de calidad. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (82), 167-182. <https://doi.org/10.21556/edutec.2022.82.2569>
17. Palacios-Núñez, M. L., Toribio-López, A., & Deroncele-Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Universidad Y Sociedad*, 13(5), 134-145. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219>
18. Palacios-Núñez, M., Deroncele-Acosta, A., & Goñi Cruz, F. F. (2022 b). Aprendizaje colaborativo en línea: factores de éxito para su efectividad. *Revista Conhecimento Online*, 2, 158–179. <https://doi.org/10.25112/rco.v2.2925>
19. Paredes, M., Cárdenas, V. y Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
20. Pérez, L., Villa, P. y Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 181-197.
21. Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
22. Rebele, J., y St. Pierre, E. (2019). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge. *Journal of Accounting Education*, 48, 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.07.002>
23. Rodríguez, J., Rodríguez, R. y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>

24. Sánchez, D. y Robles, M. (2018). Instrumentos de evaluación en inteligencia emocional: una revisión sistemática cuantitativa. *Perspectiva Educacional*, 57(2), 27-50. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.57-iss.2-art.712>
25. Tantaléan, O., Tasayco, A., Delgado, R., y Marujo, M. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(25), 1649–1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
26. Tran, T y Herzig, C. (2023). Blended case-based learning in a sustainability accounting course: An analysis of student perspectives. *Journal of Accounting Education*, 63, 100842. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2023.100842>
27. Valenzuela, B., Álvarez, M. y Salgado, E. (2021). Estudio sobre la inteligencia emocional de profesores/as de la provincia de Concepción, Chile. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 20(44), 29-42. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v20.n43.2021.002>
28. Vargas-Pinedo, M. E., Mollo-Flores, M. E., Alemán-Saravia, A. C., & Deroncele-Acosta, A. (2022). Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(99), 1151-1168. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38320>
29. Vera, A. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>.
30. Zepeda, M., Cardoso, E., y Cortés, J. (2019). El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 10(19). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.530>.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Liliana Morales Yanayaco, Elena Pilar Cerrón Oré: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.

Luis Renato Obregón Castillo : Revisión y corrección de la redacción del artículo.