



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo

**GESTIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS
(HB) EN DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA
UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA”**

Autora:

Johana Elizabeth Armijos Reinoso

Directora:

Dra. Karina Huiracocha Tutivén

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada, en primer lugar, a Dios quien supo iluminarme de sabiduría y entendimiento para realizar con responsabilidad y entrega esta tarea académica.

A mi madre (+), que, con su fortaleza, tenacidad, amor y fe, me inculco el amor propio y mi autoformación para ser una persona de bien y profesional.

A mis familiares y esposo, que han sido un apoyo constante durante el tiempo de estudio, y me ha permitido cumplir con esta meta universitaria.

Johana Elizabeth

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo investigativo ha sido gracias a las bendiciones que Dios me ha dado en la vida, por tal motivo, agradezco a cada persona que de alguna manera dieron un granito de arena para que esta meta sea cumplida.

Así mismo, agradezco a la Universidad del Azuay, ya cada uno de los docentes de la maestría, quienes no solo me transmitieron sus conocimientos profesionales, sino también su calidad humana, permitiéndome aprender que debo hacer y que no, cuando sea una líder educativa; y de manera muy especial, quiero agradecer a la Dra. Karina Huiracocha, por ser mi guía en la elaboración de este trabajo de investigación, pero sobre todo por su paciencia hacia mi persona.

¡A ellos vaya mi profunda gratitud!

RESUMEN

Las Habilidades Blandas (HB) fomentan la inteligencia emocional y la capacidad de relacionarse bien con uno mismo y con los demás. Este estudio determinó la gestión de las HB en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca “con el fin de proponer acciones que optimicen su desarrollo. Se enmarcó en la metodología investigación-acción con un enfoque cualitativo en cuatro fases: la gestión, la intervención e implementación de la propuesta, y finalmente la evaluación de las HB. Los resultados del diagnóstico indican que se desconocen y además no se gestionan las HB en la institución. En la intervención se fortalecieron las HB con prácticas sobre el saber hacer, aprender y compartir. Se vio un cambio de actitud con el planteamiento de nuevas ideas. Se concluye que las HB son el resultado de la interacción y ayudan en la formación de ciudadanos competentes en diversos contextos de la vida.

Palabras clave: docentes, directivos, gestión, habilidades blandas, intervención.

ABSTRACT

Soft Skills (HB) foster emotional intelligence and the ability to relate well with oneself and others. This study determined the management of HB in teachers and directors of the “Ciudad de Cuenca” Educational Unit in order to propose actions that optimize their development. It was framed in the action research methodology with a qualitative approach in four phases: management, intervention and implementation of the proposal, and finally the evaluation of the HB. The results of the diagnosis indicate that HBs are unknown and are not managed in the institution. In the intervention, the HBs were strengthened with practices on knowing how to do, learning and sharing. A change in attitude was seen with the presentation of new ideas. It is concluded that HBs are the result of interaction and help in the formation of competent citizens in various contexts of life.

Keywords: teachers, managers, management, soft skills, intervention.



Dra. Karina Huiracocha Tutivén Ph.D

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	8
2.1 Enfoque y diseño metodológico.....	8
2.2 Contexto, población y participantes.....	8
2.3 Procedimiento.....	10
2.4 Instrumentos.....	11
2.5 Análisis de Resultados.....	12
3. RESULTADOS.....	14
3.1 Gestión de habilidades blandas.....	14
3.1.1 Fase diagnóstica: entrevista semiestructurada.....	14
3.2 Diseño e implementación de la propuesta en Habilidades Blandas.....	17
3.2.1 Plan de intervención.....	17
3.3 Evaluación de los resultados de la implementación y conclusiones.....	19
4. DISCUSIÓN.....	20
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23
ANEXOS.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación de los participantes	9
Tabla 2. Categoría de análisis.....	13
Tabla 3. Aplicación de la propuesta	18

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el docente se encuentra inmerso en un sistema de cambios y desafíos que demandan su formación, desarrollando habilidades y actitudes que le permitan desde su rol de educador potenciar el proceso de enseñanza – aprendizaje con calidad y calidez (Chan Chi y Zaldívar, 2023). Además, los grandes desafíos educativos motivan a dejar de lado los sistemas tradicionales, encontrando nuevos caminos para gestionar el conocimiento (Rodríguez, 2019 y Rodríguez -Siu, 2020).

La investigación nació de la problemática identificada en la “Unidad Educativa Ciudad de Cuenca” en la provincia del Azuay. Se detectó la necesidad de examinar las habilidades blandas, su gestión e influencia en el rendimiento de los docentes y directivos. Es pertinente recalcar que, hasta el momento esta institución carece de investigaciones previas en esta temática. Así pues, el objetivo del estudio fue determinar la forma en la que se gestionan las habilidades blandas en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” con el fin de proponer acciones que optimicen su desarrollo en caso de ser necesario.

Los docentes y directivos están invitados a desarrollar sus habilidades didáctico – metodológicas con el fin de generar un aprendizaje significativo, dejando de lado el solo transmitir información, si no, comprender las necesidades socioeducativas y fomentar una comunicación afectiva, trabajo en equipo, empatía, cohesión, motivación, colaboración, liderazgo de talento y reflexión (Aguirre, 2022).

Las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares no técnicas que influyen en la forma en cómo las personas se interrelacionan con el otro. Estas permiten mejorar las relaciones, personales, sociales y laborales al mantener una comunicación asertiva (Marrero et al., 2018). En otras palabras, son todas aquellas aptitudes y actitudes del ser humano relacionadas a la personalidad y valores adquiridos; además, son cualidades entre las que se destaca a la empatía, la comunicación, la proactividad, la autoeficacia y el trabajo en equipo (Huarcaya et al., 2023).

Autores como, Chan Chi y Zaldívar, (2023); De la Ossa (2022); y Devedzic et al., (2018); y Gómez et al., (2020), definen las habilidades blandas como habilidades socioemocionales y competencias interpersonales, fundamentales para enfrentar los retos del siglo XXI y los factores de empleabilidad. Por su parte, Villanueva et al. (2021) afirman que las habilidades blandas son complemento de otras habilidades como las cognitivas y psicomotrices. Por tanto, la buena comunicación, manejo del tiempo, buena actitud y pensamiento crítico favorecen una actitud enriquecedora en las personas al relacionarse con los demás (Espinoza et al., 2020).

Es importante recalcar que, el reconocimiento de estas habilidades se dio en 1972, cuando el ejército de EEUU encontró que sus soldados se relacionaban mejor al tener habilidades como: comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo (De la Ossa, 2022). Esto permitió involucrar después, habilidades relacionadas al trabajo de las personas y el papel que desempeñaban. De allí la importancia de no solo generar destrezas metodológicas y tecnológicas, sino de actitudes y valores que permitan sostener la formación integral de los estudiantes (Naranjo, 2019).

En el contexto educativo, el abordaje y adquisición de las habilidades blandas supone un desafío y necesidad en la formación de los docentes, pues implica un proceso de enseñanza – aprendizaje que va más allá de la transmisión de conocimientos. Todo lo contrario, estas capacidades y destrezas son fundamentales en la formación de ciudadanos competentes, por tanto, se vinculan con el área afectiva, convirtiéndolas en habilidades que ayudan a mantener relaciones sociales positivas (Rodríguez y Álvarez, 2019). Además, para Baquero y Cárdenas (2019) el desarrollo de estas habilidades supone una ventaja competitiva valiosa, que está por encima de solo aquellos aspectos técnicos, ya que, estas capacidades permiten comprender y entender a los demás.

Las habilidades blandas para el docente del siglo XXI suponen una oportunidad al aprendizaje significativo, en efecto, Sulca (2022), considera que los profesionales del área educativa en todos sus niveles se convierten en aquellos “maestro de vida”, encargados de enseñar con su persona, no solo conocimientos sino habilidades blandas para la vida. Logrando que el estudiante adquiera oportunidades para su desarrollo integral, ajuste social, bienestar personal y adaptación laboral (Guerra, 2019; Raciti, 2015).

Por ello, promover su aplicación en los docentes es clave como parte de su perfil profesional. Huarcaya (2023) destaca a la resolución de conflictos, la comunicación con otros y el liderazgo como las destrezas interpersonales más significativas del docente. De modo que, las habilidades blandas se vinculan estrechamente con el buen desempeño del educador, mejorando alternadamente la calidad académica, desde el autocontrol, la inteligencia emocional, la mentalidad sana y de crecimiento personal (Aguinaga y Sánchez, 2020; Villanueva et al., 2021).

Desde esta perspectiva, es viable abordar los factores que inciden satisfactoriamente en el desarrollo de las habilidades blandas. En efecto, las investigaciones afirman que en la actualidad el campo laboral demanda profesionales que además de tener alta productividad técnica, posean gran manejo de sus habilidades socioemocionales. Por lo tanto, en los planes curriculares es necesario vincular contenidos que permitan a los docentes trabajar el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes, por medio de proyectos y experiencias desafiantes, que favorezca no solo conocer el saber, sino saber hacer, aprender a hacer, y aprender a vivir con los demás (Huarcaya, 2023; Millalén, 2017).

Para De la Ossa (2022) las habilidades blandas se dividen en tres categorías: habilidades interpersonales, cognitivas y para el control emocional. Las primeras incluyen: la confianza, comunicación, cooperación y empatía. Las segundas abarcan la solución de problemas, toma de decisiones, análisis y pensamiento crítico. Las terceras están vinculadas al manejo emocional: estrés, ira, tristeza o frustración. Estas categorías siempre están vinculadas entre sí (Guerra, 2019). Esto evidencia lo necesario que es potenciar su desarrollo en la vida de las personas desde las primeras etapas de educación, apuntando en la excelencia a la calidad humana y de la sociedad.

Partiendo de esto, existen factores que benefician el despliegue de las habilidades blandas en el docente. Bustamante (2016), considera a *la vocación* como uno de los principales factores, vista como acto de interés y pasión por el rol que se desempeña diariamente. Asimismo, declara que *la relación horizontal entre alumno – docente*, es esencial para mantener una sana correspondencia de convivencia dentro y fuera del aula. También, enfatiza en *el reconocimiento de los alumnos, padres, autoridades y estado por su labor*, lo que implica saber valorar y sentirse valorado por las acciones que día a día se desarrolla.

Desde otra mirada, Zepeda et al. (2019) consideran que los factores que incidan en el desarrollo de habilidades blandas deben actuar desde una perspectiva transversal. Por ello, los autores coinciden con Bustamante (2016), al indicar que otro factor clave es el enfoque didáctico en el proceso de enseñanza – aprendizaje, lo cual se relaciona con la autonomía y didáctica en el trabajo, donde el docente debe ser capaz de diseñar sus propias estrategias. Esto implica un proceso de investigación y reflexión desde los conocimientos previos y ambiente colaborativo. Finalmente, los autores concuerdan que el control de las emociones es imprescindible, pues se debe aprender a ser una persona reflexiva y tolerante frente a las acciones cotidianas de la escuela.

Por su parte, Cotrina y Clarencia (2018) indican que un buen clima laboral permite potenciar la autoestima y rendimiento del docente, así mismo, las relaciones saludables entre todos los actores educativos, lo cual actuará como efecto positivo en los estudiantes, adquiriendo y poniendo en práctica las habilidades blandas observadas en su docente. De modo que, un correcto desarrollo de la convivencia escolar es un compromiso educativo que se promueve constantemente.

El estudio de las habilidades blandas causa gran interés en el campo educativo, en efecto, la falta de su abordaje tiende a generar dificultades en el correcto desarrollo de la docencia y en las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en la escuela, familia y comunidad (García, 2020). Por ello, varias investigaciones a nivel internacional y nacional evidencian el interés de conocer y dominar el desarrollo de habilidades blandas en la formación de los docentes, como parte de su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Las habilidades blandas requieren ser abordadas efectivamente por medio de la gestión de los docentes y autoridades en el entorno educativo, de este modo; Farro (2001) define a la gestión como “la mezcla de actos y situaciones que se integran para lograr metas a corto tiempo como la acción más importante en la administración y es el nexo entre la planificación y objetivos concretos que se esperan lograr” (p.27).

Resulta relevante recorrer por la descripción de estudios previos que han dado fuerza al objeto de estudio. Huarcaya et al. (2023) aborda cuestiones teóricas, prácticas y metodológicas sobre las habilidades blandas en el desempeño docente. Resaltan, que actitudes como la cordialidad y una buena comunicación permiten llevar el proceso educativo con calidad. Asimismo, describen la importancia del desarrollo de habilidades

socioemocionales en el proceso de aprendizaje de docentes y estudiantes, pues en el campo laboral suelen presentar dificultades en la relación grupal, trabajo en equipo y respeto a los demás.

Aguinaga y Sánchez (2020), evidencian a partir de un análisis crítico y descriptivo la importancia de conocer cómo se están desarrollando las competencias y habilidades blandas en la formación de los docentes para desenvolverse en la sociedad. Concluyen que el desarrollo de las habilidades blandas de los docentes contribuye significativamente en la mejora de los aprendizajes esperados en el perfil de salida de los estudiantes.

Por su parte, Naranjo (2019) en su investigación desarrollada en la Universidad de la UNIACC indagó sobre cuáles son aquellas habilidades que desde la percepción de los estudiantes fomentan en los docentes una mejor guía en su enseñanza. El estudio logró identificar 19 habilidades blandas, en primera instancia señala las habilidades comunicacionales como: credibilidad. Asertividad, liderazgo, confianza, lenguaje verbal y dinamismo. Posteriormente señala las habilidades sociales como respeto, adaptabilidad, autocrítica, integridad, humildad, empatía, motivación, honestidad, tolerancia, paciencia, compromiso, cercanía y objetivo. El propósito de este estudio fue reconocer las características que tiene un buen docente por parte de los estudiantes, resaltando la calidad humana de un buen profesional.

Moreno (2018) sobre las habilidades blandas investiga la influencia de estas en la mejora de la interacción docente. Los resultados indicaron que antes del desarrollo del programa, existieron escasas diferencias en los niveles de interacción entre los docentes del grupo control y experimental. Sin embargo, después de la implementación del programa, los docentes del grupo experimental a diferencia del grupo de control mostraron mejoras significativas en su nivel de interacción. Evidenciando de esta forma una influencia significativa de las habilidades blandas en la forma de relacionarse de los docentes.

Millalén (2017), detalla la necesidad de abordar las habilidades blandas en la formación paulatina de los estudiantes hasta el campo de la educación superior. Esto con la finalidad de formar futuros profesionales con cualidades personales, proactivos y resilientes, habilidades necesarias para la inserción laboral. Asimismo, detalla la necesidad de vincular y desarrollar competencias encaminadas a las habilidades blandas en los

currículos, con estrategias metodológicas que fortalezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje.

A partir de las investigaciones revisadas, se comprende el importante panorama de la gestión de las habilidades blandas en el desarrollo de capacidades socioemocionales de las personas, como parte de su inserción y convivencia sana en la sociedad. Por ello, resulta conveniente abordar con mayor profundidad el significado de habilidades blandas, sus factores principales y el impacto de estas en el desempeño docente.

Actualmente, la sociedad no solo busca formar personas con habilidades técnico – metodológicas, sino, individuos que han desarrollado en su actuar habilidades blandas. Esto con la finalidad de lograr mayor efectividad en el desarrollo de proyectos y programas desde la gestión del conocimiento y bienestar emocional (Castaño et al., 2021). La Gestión de las habilidades blandas se vinculan estrechamente con la educación, por ello, De la Ossa (2022) indica que la construcción del conocimiento no es lineal e individual, ni depende sólo del ámbito cognitivo, sino, involucra al contexto social y, por lo tanto, vincula los aspectos emocionales y actitudinales.

Por tal motivo, resulta necesario que, en las diferentes etapas de socialización y desarrollo educativo, los docentes puedan aprender a descubrir cómo gestionar las habilidades blandas con fuentes que posibiliten un mejor desempeño, evitando la crisis de ser formados y formar a los demás con carencias en estas competencias interpersonales (Hincapié et al., 2020).

A partir de lo analizado, es preciso detallar aquellos factores que limitan el desarrollo de la gestión en las habilidades blandas y pueden repercutir en el desempeño docente. Según Bustamante (2016) resalta que uno de los factores actuales que generan mayor desventaja es el ritmo de vida acelerado del docente, el estrés, horas extra o carga laboral que pueden impactar en la vida personal y familiar. Otro factor está vinculado al seguimiento a estudiantes fuera del horario de clase, lo cual genera frustración al no tener todas las oportunidades de ayuda a los estudiantes.

El autor también enfatiza en el escaso apoyo de las familias en el proceso de enseñanza – aprendizaje, considerar que toda la educación es responsabilidad del docente puede causar desapego en su formación. Este factor se vincula con la falta de apoyo y reconocimiento a la labor docente, donde la sensación de no alcanzar las metas propuestas

o la falta de valor a las actividades que desempeña pueden afectarlo emocionalmente. Posteriormente, se resalta a la sensación de encontrarse en una constante vigilancia y juicio constante de sus acciones como docente, además de una percepción negativa de su trabajo.

Estos factores pueden generar que el docente enfrente una constante incomodidad, afectando considerablemente el desarrollo de sus habilidades blandas como aquellas cualidades que los distinguen de otros profesionales. De modo que, la educación en la actualidad reclama procesos de reflexión, indagando sobre las necesidades de los docentes, de los estudiantes, del proceso de enseñanza – aprendizaje, los cuestionamientos y habilidades personales, y el mejoramiento constante del sistema educativo (Naranjo, 2019).

Con base a lo abordado, es crucial trabajar en la gestión de las habilidades blandas como capacidades necesarias para el desempeño profesional y sobre todo emocional de cada persona. Lo dicho dialoga con lo expuesto por Huapalla et al., (2024) quienes afirman que los ciudadanos con habilidades blandas son capaces de afrontar significativamente retos personales, sociales, cognitivos y económicos. En efecto, se convierten en capacidades complementarias y al ser trabajadas constantemente desde el currículo de formación desde el nivel básico al superior, determinarán el impacto significativo en la vida de los docentes y estudiantes (Cordero y Aguilar 2020).

La Unidad Educativa Ciudad de Cuenca en la provincia del Azuay, enfrenta la necesidad de analizar y reflexionar sobre la gestión de las habilidades blandas de docentes y directivos. La falta de investigaciones en este ámbito motivó la búsqueda de un enfoque cualitativo para comprender el impacto de estas habilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el centro educativo en contexto. Se invitó a los docentes y directivos a desarrollar habilidades didáctico-metodológicas más allá de la mera transmisión de información. La metodología de investigación-acción se trazó como la adecuada para explorar la gestión de estas habilidades, que inciden significativamente en las relaciones interpersonales y la calidad de la docencia, es así como se planteó la pregunta:

¿Cómo se gestiona las Habilidades Blandas en Docentes y Directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”?

2. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque y diseño metodológico

Este estudio se enmarcó en la investigación- acción, como definen los autores Sánchez y Reyes (2006) es aquella que busca conocer para hacer, actuar, construir y proponer acciones que optimicen el desarrollo educacional. Dicho esto, la presente investigación estuvo dirigida a resolver problemas de la práctica, en este caso, de la gestión docente y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” en la provincia del Azuay.

La investigación se enmarcó también, en el método cualitativo porque permitió comprender y transformar realidades en dichas prácticas socioeducativas generando espacios de dialogo, reflexión y construcción del conocimiento, entre los actores de la comunidad educativa (Colmenares y Castillo, 2009). De igual forma, el enfoque cualitativo se refiere a una técnica de investigación que implica la recopilación y análisis de datos no cuantificables como palabras, imágenes, sonidos y comportamientos observables. Es decir, estos datos fueron utilizados para profundizar o mejorar las preguntas de investigación o para descubrir nuevas preguntas durante el proceso de interpretación. De esta manera, se buscó obtener una comprensión detallada y completa del tema estudiado (Creswell, 2018).

Finalmente, Hernández et al. (2016), señala que el enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico porque permite indagar los hechos e interpretaciones de los participantes y el investigador se convierte en el principal instrumento para la recopilación de datos mediante la técnica de observación participante y mediante la aplicación de las entrevistas no estructuradas buscan la solución del problema que se encuentran en el contexto educativo.

2.2 Contexto, población y participantes

El estudio se realizó en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca (UECC) que se encuentra ubicada en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia Yanuncay, pertenece al sistema de educación público y cuenta con dos secciones: matutina y

vespertina. Además, cuenta con cinco niveles de educación: preparatoria, elemental, media, superior y bachillerato, con 934 estudiantes y la planta docente está compuesta por 58 docentes de los cuales, 47 son mujeres y 11 hombres.

Los participantes de esta investigación fueron 6 docentes coordinadores de área, sus edades oscilan entre los 30 y 60 años, su formación académica es de cuarto nivel en educación e imparten las asignaturas del tronco común, su etnia es mestiza y su estrato socioeconómico es medio. Además, fueron parte del estudio, 5 miembros del personal administrativo: Rectora, Vicerrectora jornada matutina, Inspector General, Vicerrector jornada vespertina, e Inspector jornada vespertina.

En la Tabla 1 se indica el número de participantes para proceder a la delimitación del estudio.

Tabla 1. *Delimitación de los participantes*

ÁREAS	MATUTINA	VESPERTINA
INICIAL Y PREPARATORIA	P1	---
SEGUNDOS – TERCEROS	P2	---
MATEMATICAS	P3	P4
LENGUA Y LITERATURA	P5	P6
CIENCIAS NATURALES	P7	P8
CIENCIAS SOCIALES	P9	
EDUCACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA	P10	P11
EDUCACIÓN FÍSICA	P12	P13
INGLÉS	P14	P15

Fuente: Elaborado por Johana Armijos (2024)

Para la selección de participantes se tomaron en cuenta ciertos criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión:

- Docentes coordinadores de áreas de ambas jornadas educativas.
- Docentes que firmen voluntariamente el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Docentes que no acepten participar voluntariamente y no firmen su consentimiento informado.

2.3 Procedimiento

El procedimiento de la investigación se desarrolló en cuatro fases que son los siguientes:

Fase 1: Identificación de la forma en la que se gestionan las habilidades blandas en docentes y directivos.

Para llevar a cabo la presente investigación, se solicitó el permiso necesario a la máxima autoridad institucional. Posteriormente, se elaboró un consentimiento informado que explicó detalladamente el propósito de la investigación, los procedimientos que se llevarían a cabo, la estimación de tiempos y la confidencialidad de los datos personales. La entrevista se aplicó de manera individual, con la finalidad de que se pueda determinar cómo creen ellos que se debe mejorar el desarrollo de las HB en la institución. El tiempo estimado para esta entrevista fue entre 40 a 60 minutos. Se usó un registro de audio para su evidencia.

En esta misma fase se desarrolló la entrevista semiestructurada con preguntas a los docentes y personal administrativo de la sección vespertina con el objetivo de obtener información diagnóstica sobre el tema de las habilidades blandas. La entrevista, es una técnica amplia, que permitió la comprensión profunda del objeto de estudio y el investigador pretendió acceder a la perspectiva de los sujetos descubriendo categorías y motivos en el accionar (De Toscano, 2009).

Durante las conversaciones con los participantes, se generaron espacios para el intercambio de información, lo que permitió construir significados de manera colaborativa en relación con el tema investigado (Hernández et al., 2016). Se combinaron preguntas específicas y preguntas espontáneas, que surgieron de acuerdo con las respuestas e intereses del entrevistado, y funcionaron como guía para obtener información básica sobre el consultado. Se preparó previamente una serie de temas y preguntas orientadas, pero no se las siguió estrictamente, sino que se las adaptó según el desarrollo de la entrevista (Díaz et al., 2013).

Fase 2: Diseño de una propuesta de intervención en función a los resultados obtenidos en la fase anterior.

En esta fase, se tomó los resultados encontrados en la primera fase y en base a la revisión de la literatura, se identificó y se propuso estrategias innovadoras definidas por

Jaramillo et al., (2019), quienes señalan que los procesos y fases definidas en el tiempo se desarrollan mediante programas de interiorización y capacitación y gracias a ellos se diagnostican, identifican y fortalecen, para beneficio de los docentes y las unidades educativas. De igual forma, los autores señalan que se debe lograr los objetivos planteados y ejercer las políticas de cada organización, generando el fortalecimiento del personal docente y directivo de la institución.

Esto implica que en el sistema educativo exige cada día más retos y los docentes no solo deben optimizar los contenidos sino mejorar las capacidades que acompañan y complementan a la práctica docente (Espinoza et al., 2020). Igualmente, los directivos no solo desarrollen su conocimiento disciplinar y experiencia laboral, sino al contrario, estén frente a las nuevas exigencias del siglo XXI y es fundamental contar con profesionales que posean habilidades blandas, que les permita alcanzar el éxito en el sistema educativo (Mendívil y Herrera, 2023).

Fase 3: Implementación de la propuesta de intervención para optimizar el desarrollo de las habilidades blandas

Durante tres sesiones se desarrolló los encuentros pedagógicos por jornada, con una duración de una hora cada sesión, con la finalidad de conocer, analizar, y reflexionar sobre las HB y su importancia en el desarrollo docente para brindar una educación de calidad. Después de cada encuentro los participantes tenían como objetivo replicar lo recibido en un grupo de docentes, de este modo se dio respuesta al método de investigación-acción que privilegia a este estudio.

Fase 4: Evaluación de los resultados de la fase de implementación y establecimiento de las conclusiones.

Para evaluar la evolución de la implementación de los encuentros pedagógicos sobre la gestión de las Habilidades Blandas en docentes y directivos, al iniciar cada sesión se realizó un diálogo y una retroalimentación de los resultados de la aplicación, cuyos aportes permitieron generar cambios, nuevas ideas, alternativas para mejorar la comunicación y la socialización con el grupo abordado. Finalmente, esta fase concluyó con la generación de acuerdos y compromisos.

2.4 Instrumentos

Los instrumentos usados dentro de la investigación fueron los siguientes:

Guía de entrevista: es la lista de temas y preguntas que se pretende realizar al entrevistado. Según Díaz y Ortiz (2005), la entrevista es el mecanismo de interacción entre dos personas a través del intercambio de puntos de vista y opiniones frente a un tema relevante. En este proyecto, a través de la guía, se conoció las ideas y posturas de los participantes sobre el entorno problemático y permitieron responder a los objetivos planteados. (Anexo 2).

Matriz de planificación de intervención: permite organizar la ruta de trabajo en la intervención y según Vásquez (2018) inicia con la presentación del objetivo específico en cada sesión. También se detalla las actividades, responsables, fechas y duración de la ejecución en la que se realiza las actividades previstas. Se presentan en el plan de acción de la propuesta.

Matriz de análisis temático: es un instrumento metodológico que permite sistematizar, analizar y comprender los procedimientos y avances de la investigación (Giesecke y Laffose, 2020). En este proyecto se realizó para identificar y analizar las categorías, subcategorías, definiciones de los indicadores y posteriormente diseñar las preguntas para la entrevista.

2.5 Análisis de Resultados

En este proyecto se realizó la triangulación de resultados, considerando las teorías, los datos y el trabajo de campo como metodologías que sirvieron para contrarrestar la información definidas en las variables de estudio.

A continuación, se presenta las categorías de análisis en la Tabla 2.

Tabla 2. Categoría de análisis

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN				
Tema:		GESTIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS (HB) EN DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA”		
Macro categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
Gestión de las habilidades blandas	Son las capacidades básicas, destrezas sociales, actitudes, desafíos y nuevas construcciones frente al entorno para tomar mejores decisiones (Best, 2019).	Comunicación	Comunicación horizontal.	¿Qué conoce usted acerca de las Habilidades Blandas?
			Comunicación asertiva.	Si presenta ideas en una reunión de trabajo y la audiencia está desconectada ¿Qué haría para llamar la atención?
			Diálogo	
		Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	¿Considera que el trabajo en equipo mejora la comunicación asertiva?
				¿Qué actividades realiza usted para fortalecer las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
Empatía	Actitud. Manejo de emociones. Bienestar. Confianza.	¿Qué conoce usted sobre la optimización de procesos de organización y tiempos determinados en el trabajo?		
Liderazgo	Resiliencia	Liderazgo	Líder. Resolver situaciones. Comportamiento humano.	¿Siente que tiene habilidades para liderar un equipo de trabajo?
			Optimismo	¿Cuándo está en su trabajo, Ud. respeta y acepta opiniones de sus compañeros?
		Flexibilidad y creatividad.		
		Resolución de problemas.		
		Habilidades sociales		

ENTREVISTA

Fuente: Elaborado por Johana Armijos (2024)

3. RESULTADOS

Al determinar la forma en la que se gestionan las Habilidades Blandas (HB) en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” con el fin de proponer acciones que optimicen su desarrollo en caso de ser necesario, se detallan los resultados que dieron respuesta a los objetivos específicos de esta investigación y se indican de acuerdo con las categorías de análisis planteadas:

3.1 Gestión de habilidades blandas

3.1.1 Fase diagnóstica: entrevista semiestructurada

Para describir los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, se generaron categorías de análisis con la subcategoría e indicadores que permitieron conocer los motivos del accionar en el desarrollo de las habilidades blandas, desde los aspectos del conocimiento y la práctica.

Posteriormente, se aplicó el **Consentimiento informado**: se define como un documento informativo que invita a participar del estudio, lo importante es aceptar y firmar, de esta forma queda garantizado que la persona se expresa de manera voluntaria en la investigación (Pico y Vega, 2022) (Anexo 1).

Categoría Gestión de HB

Los participantes en su mayoría no pudieron definir las habilidades blandas. Los docentes (D1, D2, D3) desconocen el término de habilidades blandas, otros definen como la forma de convivir en relación, como competencias personales y sociales (D4). Finalmente, los D5 y D6 señalan que es algo que los seres humanos necesitan para la convivencia, pero no se desarrollan en la institución.

Subcategoría: Comunicación

De igual forma, en la pregunta dos, que se relaciona con esta sub categoría comunicación; al señalar que haría para llamar la atención y abordar un espacio

comunicativo; los participantes D1, D6, señalan, que buscarían la forma específica para evitar la distracción y trataría de encontrar dinámicas de contenido social y haría que el grupo se integre. Los D3 Y D4 indican que harían dinámicas para llamar la atención. Si la audiencia se desconecta, es porque la temática esta fuera del lugar y hay que buscar estrategias para llegar a los docentes. A diferencia que los Docentes 2 y 5 aseveran que las dinámicas son la mejor forma de integración y comunicación en un grupo de trabajo. Entonces, los docentes tuvieron respuestas que se conectan con los indicadores y abordan temas que se relacionan con las HB.

Subcategoría: Trabajo en equipo

La sub categoría se relaciona con el trabajo cooperativo y el fortalecimiento de las relaciones con los compañeros de trabajo, en esta respuesta los D1, D2, D3, indican que para el trabajo en equipo deben llevarse todos, dialogar, dar opiniones, los D4, D6 señalan que a través del trabajo en grupo se fomenta el diálogo, se incrementan las conversaciones y se solventan las dudas tratando de encontrar soluciones a los problemas que presente la institución. Esto se corrobora con lo que señala el D7, que las falencias deben estar enfocadas en el marco de respeto y corrección con ética profesional.

En la misma sub categoría, todos los dos docentes entrevistados consideran que el trabajo en equipo mejora la comunicación asertiva, dado que los grupos se vuelven más amigables, fluye la confianza y se daría un mejor ambiente para explorar las potencialidades de cada participante. Los docentes abordan respuestas que conectan con los indicadores y conocen el término que se relaciona con las HB.

Subcategoría: Empatía

Esta sub categoría se relaciona con la pregunta 5 de la entrevista, al señalar el desarrollo de los procesos de la organización y los tiempo que dedican a su trabajo. Los participantes D1, D4 y D7 indican que se debe dar en todos los puestos de trabajo y en la forma de gestionar las actividades en el proceso de la clase. Los D2 y D3 indican que la optimización puede estar ligada al cumplimiento de los acuerdos ministeriales. De igual forma señalan que no se respeta el tiempo en el trabajo y muchas veces llevan tareas a la casa. El D6 indica textualmente “Cuando trabajamos y delegamos las cosas se consiguen

mejores resultados”. Todos las respuestas se inclinan al manejo de emociones y para ello es fundamental que cuenten con un clima de confianza y cordialidad. En esta sub categoría los docentes se conectan con los indicadores seleccionados y tienen conocimiento de las HB en la reciprocidad de las respuestas.

Subcategoría: Liderazgo

Esta categoría se enmarca en el desarrollo del comportamiento humano y la capacidad de liderar un departamento y/o grupo en la institución. Los D1, D2, indican que no están preparados pero harían el intento, igual los D3 y D5 señalan que no son competentes, pero los docentes D4 y D67 señalan haber estado en cargos directivos y lo que han hecho, es velar por la integración de los docentes. La D4 indica que no estaría en capacidad de liderar algún grupo porque es tímida. El D4 asevera que se encuentra laborando en el departamento de inspección casi 8 años y siempre busca nuevos mecanismos para el trabajo, con mayor responsabilidad y entrega al trabajo. En esta categoría, los docentes tienen conocimiento absoluto de los indicadores por lo que terminan abordando temas que se refieren a las HB.

Subcategoría: Resiliencia

Esta categoría aborda indicadores como optimismo, flexibilidad, creatividad y para obtener los resultados se analiza las respuestas de los participantes. El D1 señala que cuándo está en el trabajo respeta los opiniones de los compañeros, y la creatividad debe fluir desde cada persona. El D2 indica que es importante que se escuche las necesidades de los compañeros y las actividades deben estar enmarcadas en los valores de ética y moral. Los D3 y D4 señalan que respetan los opiniones de los compañeros en un marco de silencio, es decir no contradicen su apreciación, pero en cambio los D5 y D6 señalan que es fundamental que haya una contraparte y flexibilidad en el desarrollo de actividades con acuerdos y soluciones a corto plazo. Es decir, los docentes tienen conocimiento de estos indicadores que se relacionan con las HB.

Las categorías analizadas indican resultados en congruencia con la entrevista e indicadores interpretados por los docentes y directivos de la Unidad Educativa en contexto. Finalmente, se evidencia que los participantes tienen poco conocimiento sobre las

habilidades blandas y es fundamental que se diseñe una propuesta con estrategias innovadoras. En concordancia con Jaramillo et al., (2019), los programas de capacitación diagnostican, identifican y fortalecen los proyectos institucionales.

3.2 Diseño e implementación de la propuesta en Habilidades Blandas

3.2.1 Plan de intervención

Después de los resultados del diagnóstico, con el propósito de fortalecer las habilidades blandas, se diseñó la propuesta dirigida a los docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” (UECC) con la finalidad de mejorar las destrezas sociales con experiencias que favorezcan el saber hacer, aprender y compartir con los demás (Huarcaya, 2023).

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar un programa de intervención en el fortalecimiento de las habilidades blandas en los docentes y directivos de la UECC, considerando que las mismas son características y atributos de una persona, facilitando la interacción de manera afectiva y efectiva, haciendo uso de las habilidades sociales, comunicación y forma de ser en el ambiente laboral (Vidal, 2008).

Las estrategias innovadoras en HB se basan en la propuesta de Best (2019), quien señala que un programa de gestión basado en habilidades blandas, mejora la convivencia en un centro educativo, desarrolla las capacidades básicas, destrezas sociales y actitudes para tomar mejores decisiones. Dicho esto, las habilidades seleccionadas para la intervención fueron: Comunicación, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y resiliencia.

TEMAS

- ✓ Conceptualización de las habilidades blandas
- ✓ Modalidades de comunicación
- ✓ La inteligencia emocional y sus fases
- ✓ Características del liderazgo
- ✓ El trabajo en equipo

LUGAR: Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”- Cuenca.

FECHAS DE INICIO Y CULMINACIÓN: 8 de abril- 10 de abril de 2024

Plan de acción

Tabla 3. *Aplicación de la propuesta*

SESIONES Y FECHAS	OBJETIVOS Habilidad	ACTIVIDADES	TIEMPO	DESTINATARIOS
Primera sesión: 8 de abril de 2024	Conocer que son las habilidades blandas, sus beneficios y fortalecer las modalidades de comunicación. Habilidad: comunicación efectiva	-Bienvenida -Explicar los Tipos y modalidades de la comunicación. -Dinámica: rompehielos, para fomentar la confianza en el grupo.	60 minutos	Personal docente y administrativo de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” Jornada Vespertina.
Segunda sesión: 9 de abril de 2024	Analizar las fases de la inteligencia emocional. Habilidad: Resolución de problemas. Empatía Resiliencia	-Bienvenida -Conciencia y manejo de las propias emociones. -Dinámica grupal.	60 minutos	
Tercera sesión:	Describir las características de liderazgo.	-Bienvenida. -Características del liderazgo.	60 minutos	

10 de abril de 2024	- Proyección de video
Habilidades:	
Liderazgo	-Replicar lo recibido en un grupo de docentes.
Trabajo en equipo.	

Fuente: Elaborado por Johana Armijos (2024)

El diseño e implementación de la propuesta se desarrolló mediante tres talleres que fueron diseñados para en el plan de acción anterior. Los encuentros pedagógicos tuvieron la finalidad de conocer, analizar y reflexionar las HB. Cabe recalcar que los participantes tuvieron el compromiso de replicar lo recibido a otro grupo de docentes.

3.3 Evaluación de los resultados de la implementación y conclusiones

El método de investigación-acción se manejó en las cuatro fases de este estudio; en primera instancia se recopiló información valiosa en el diagnóstico (entrevista) y se fundamenta con la literatura para tener claro el desarrollo de habilidades blandas, posteriormente se definen las categorías y subcategorías con indicadores para conocer el manejo de las HB en la institución educativa.

El programa de intervención- acción se realizó en tres sesiones de trabajo con actividades que se enmarcaron en la parte teórica y experiencia; se sumaron a ello talleres lúdicos y dinámicas grupales en cada encuentro. La intención fue fortalecer las habilidades: Comunicación, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y resiliencia, comprendidas en las dimensiones sociales. Se invirtieron horas consecutivas dirigidas al grupo de docentes y directivos de la UECC.

Finalmente, en la evaluación de la implementación, se consideró el cierre de los encuentros, en ellos se generaron cambios de actitud, profesionales con nuevas ideas, portadores de alternativas para mejorar la comunicación en los puestos de trabajo y comprometidos con la mejora de sus habilidades para lograr el éxito personal y profesional.

4. DISCUSIÓN

Luego de concluida la investigación, se ha evidenciado que las habilidades blandas, son los atributos y características personales que permiten la interacción de manera efectiva, combinando emociones interpersonales y sociales, facilitando el logro de aspiraciones humanas (Cortina y Clarencia, 2018).

Para la interpretación de los resultados se usó el modelo de análisis de contenidos, que es la técnica de investigación que se utiliza para estudiar el contenido de los mensajes. Según Bernete (2013), el análisis de contenidos se usa con el propósito de estudiar cualquier tipo de documento sean orales y/o escritos, y se refieren a acontecimientos reales con procedimientos, variables y categorías que responden a diseños de estudio. De igual forma, Andréu (2023) señala que es la interpretación objetiva de las categorías que se basan en la lectura seguidas por el método científico.

De acuerdo con la interpretación de los resultados, la gestión de HB no se da en su totalidad; dado que los docentes y directivos desconocen (en su mayoría) dicha habilidad, esto implica que la toma de decisiones para la prevención y resolución de problemas es un limitante en el consenso y negociación del clima laboral en la institución en contexto. Esto concuerda con lo que señala Vásquez (2018), las HB el lugar de trabajo debe estar basado en el respeto, negociación, estímulo y colaboración mutua.

La subcategoría “Comunicación” es vista como una forma de llegar al grupo y los indicadores de diálogo fluyen muy poco en este estudio, dado que el principal problema que se evidencia es la falta de habilidades comunicativas y hoy en día se hace necesario que los docentes tengan en sus manos herramientas que les ayude a relacionarse con los demás y según Martínez et al., (2019) la interacción permite el desarrollo de oportunidades en la transmisión de sus intereses, necesidades, dudas, emociones manteniendo encuentros por largos períodos de tiempo en diferentes contextos educativos.

El trabajo en equipo, la cooperación y fortalecimiento de relaciones se dan a través de las conversaciones para solventar inquietudes, esto concuerda con lo que señalan Toledo y Sánchez (2006), que las relaciones interpersonales suscitadas en la vida socio-educativa se dan desde el ámbito comunicativo y con mayor razón en un centro escolar que necesita alcanzar el éxito a través de la interacción con actividades definidas para en su planificación académica.

La sub categoría empatía, implica, comprender la vida emocional en todo el proceso de trabajo y eso garantiza el bienestar y confianza. En el estudio, se visibiliza la gestión de actividades y el tiempo que dedican a su cumplimiento. Desde el punto de vista de Abello et al., (2004) señalan que la comunidad educativa tiene gran responsabilidad ética y social con fundamentos que apunten a la realización y desarrollo personal y profesional de sus integrantes. Esto implica que el mejoramiento constante refleja la calidad y bienestar de la institución.

El liderazgo como otra subcategoría de análisis, en la investigación se relaciona con el comportamiento y capacidad de liderar un grupo en un contexto, con un propósito y fin común. Según Contreras (2016) el liderazgo apuesta al desarrollo participativo y crecimiento de toda institución para alcanzar la mejora de la escuela.

La resiliencia aborda la flexibilidad y creatividad de los participantes y en el estudio abordan que siempre respetan las opiniones de los compañeros y la creatividad se presenta en la innovación y mejora que se da en los proyectos encomendados a cada área de estudio. Entonces, las habilidades blandas en esta subcategoría son vistas con optimismo en el centro educativo en contexto. Esto corrobora con lo que señala Aguaded y Cavaco (2016), la resiliencia se concibe como un fenómeno no permanente y refleja la tarea que todo educador concibe para una sociedad cambiante.

Las categorías y subcategorías mencionadas se optimizan en la fase de implementación, dado que los contenidos se fundamentan de manera sistemática y coherente en los momentos definidos para la implementación del plan de acción y esto permitieron tomar acciones de interés para los participantes. Es decir, las HB fueron el resultado de la combinación de habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía con los compañeros de trabajo y a través de esa interacción se logra una comunicación efectiva, venciendo barreras para una correcta práctica en diferentes contextos de la vida (López, 2021).

En respuesta a la pregunta que se planteó al inicio: **¿Cómo se gestionan las HB en la UECC?** se evidenció que no había ningún conocimiento y práctica en dichas habilidades y esta propuesta sirve para fortalecer las HB en este y otros centros educativos. Entonces, al evaluar los resultados, si bien se cumple con el propósito de este estudio, como un aporte valioso para la institución e investigadora, pero, se sugiere, que se continúe con futuros estudios y encuentros atendiendo las necesidades emocionales de los docentes

y directivos de cada institución, y así alcanzar el enlace de valores transversales que tanta falta hacen en la sociedad (Huanaco, 2019).

Se concluye que el desarrollo de las HB es fundamental en todas las instituciones educativas y deben ser incluidas en las capacitaciones y evaluaciones docentes con el tema de desarrollo socio-emocional. De igual forma, todo equipo de trabajo necesita algo más que conocimientos, deben ser hábiles para escuchar y comunicarse de mejor manera, brindando un buen trato y vocación de servicio, es decir, capacidad para influir positivamente sobre los demás (Goleman, 2012).

Las habilidades blandas deben ser gestionadas de forma coherente, mediante el control de la inteligencia emocional, de esta forma, se podrá convivir de mejor manera en las diversas situaciones no solo académicas y laborales, sino también personal.

Finalmente, el mayor **limitante** que se tuvo en este proyecto fue la falta de tiempo que tenían los docentes para la intervención, dado que los tiempos acordados quedaban cortos para la participación, considerando que la interacción social ayuda a la formación de ciudadanos competentes en diversos contextos de la vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, M., Calvo, G., & Franco, M. (2004). Las necesidades de formación permanente del docente. *Educación y Educadores*, 7(7).
- Aguaded, M., & Cavaco, N. (2016). La resiliencia del docente como factor crucial para superar las adversidades en una sociedad de cambios. *Tendencias pedagógicas*.
- Aguinaga, S., & Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes Educare et Comunicare. *Revista científica de la Facultad de Humanidades*, 8(2), 78-87.
doi:<https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.470>
- Aguirre, M. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280-1290. doi:<https://orcid.org/0000-0002-5275-9743>
- Aguirre, M., Pereira, M., & Artigas, W. (2023). Investigación académica: Recolección de datos, tecnologización y pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 101(28), 210-227.
- Andreu, J. (2023). Metaanálisis sobre experiencias didácticas gamificadas en EF. *Revista Complutense de Educación*, 34(1).
- Baquero, D., & Cárdenas, S. (2019). Habilidades transversales, desarrollo personal y profesional en la docencia a través de la plataforma Habilitic Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. *Part J: Journal of Engineering Tribology*, 224(11), 122-130.
doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500421
- Bernete, F. (2013). Análisis de contenido. *Conocer lo social: estrategias y técnicas de construcción y análisis de datos*, 193-203.
- Best, C. (2019). *Programa de gestión basado en habilidades blandas para mejorar la convivencia escolar en la IE No. 80409 del Distrito Pueblo Nuevo*. Chepén-2018.
- Bustamante, M. (2016). Repensando los factores que afectan la práctica docente: el caso de doce docentes en un colegio de Villa, el Salvador. doi:<https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/960>
- Castaño, Y., Pachón, L., & Aguirre, B. (2021). Industria 4.0 De regerentes a líderes. Una revisión de la literatura sobre las habilidades blandas. *Revista CIES Escolme*, 12(3), 109-123.

- Chan Chi, G., & Zaldívar, M. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de las habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Púublicando*, 38(10), 54-56. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
- Colmenares, M., & Castillo, N. (2009). Aproximación a un modelo metodológico para el análisis de las interacciones discursivas en línea. *Apertura: Revista de Innovación Educativa*, 11.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284.
- Cordero, N., & Aguilar, C. (2020). Desarrollo de habilidades blandas en el estudiantado mediante la actividad académica procesos prácticos para la formación de docentes en educación comercial. *Revista Internacional en Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 5(2), 1-20. doi:<https://doi.org/10.15359/respaldo.5-2.1>
- Cotrina, B., & Clarencia, M. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa "Ricardo Palma" de Acopampa Carhuaz-2017. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21803>
- Cotrina, B., & Clarencia, M. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa "Ricardo Palma" de Acopampa. *Doc Player*. Obtenido de <https://docplayer.es/146716059-Habilidades-blandas-para-mejorar-la-interaccion-en-el-aula-en-docentes-de-la-institucion-educativa-ricardo-palma-de-acopampa-carhuaz-2017.html>.
- Creswell, J. (2018). *Research design: cualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles : 4th edition. Sage Publications, Inc.
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- De Toscano, G. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46, 45-73.
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., . . . Sevarac, Z. (2018). Metrics for students soft skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283. doi:<https://doi.org/10.1080/08957347.2018.1495212>
- Díaz, G., & Ortiz, R. (2005). La entrevista cualitativa. *Universidad Mesoamericana*(31), 2-31.

- Díaz , L., Torruco, U., Martínez , M., & Varela , M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 7(2), 162-167.
- Espinoza, M., Antonio , M., Gallegos , B., & Del Pilar , D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. (7. ISSN, Ed.) *Revista Espacios*, 577-629.
- Farro , F. (2001). *Planteamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad (1ª Ed.)*. Lima: UDEGRAF S.A.
- García , Y. (2020). Estrategia para desarrollar habilidades blandas en estudiantes de 6to grado de la Escuela Primaria Ervido Cr. *ÚCE Ciencia. Revista de postgrado*, 8(2).
- Giesecke, S., & Lafosse, M. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. *Desde el sur*, 12(2), 397-417. doi:<http://orcid.org/0000-0001-7603-3202>
- Goleman , D. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Madrid : LIBERDUPLEX.
- Gómez , L., & Pertúz , M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*(26), 153-168. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Guerra , S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Associação Brasileira de Psicologia Escolar y Educacional ABRAPEE*. doi:<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , P. (2016). *Metodología de la investigación* . 6ta. Edición Sampieri. Soriano, RR (1991).Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés .
- Hincapié , D., Paredes , D., & Arias , E. (2020). Educar para la vida. El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes (Nota técnica del BID, 1908). *Banco Interamericano de Desarrollo*. doi:<https://doi.org/10.18235/0002492>
- Huanaco , K. (2019). Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la IE "Casa Blanca de Jesús" de SJL-2019.
- Huapalla , L., García , L., & Pinedo , A. (2024). Habilidades blandas en la práctica docente. *Revista Ciencia y Sociedad*, 4(1), 80-89. Obtenido de <http://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesociedad/article/view/114>
- Huarcaya , J., Huamán , A., & Dávila , E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 3(2), 25377-25377.

- Jaramillo , A., Pinzón , C., & Riveros , E. (2019). *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del Colegio Las Américas en Barrancabermeja*. Informe de práctica social, Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14094/1/2019_habilidades_blandas_docentes.pdf
- López, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 10828-10837.
- Marrero , O., Mohamed , R., & Xifra , J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*(5), 1-18. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martínez , M., Armengol , A., & Muñoz , M. (2019). Interacciones en el aula desde las prácticas pedagógicas efectivas. *REXE, Revista de Estudios y experiencias en educación*(18), 54-78. doi:<https://doi.org/10.21703/rexe.20191836martinez13>
- Mendivil , L., & Herrera , L. (2023). Cualificación docente en habilidades blandas como factor de mejora en la gestión escolar en tres Instituciones Educativas Rurales de Montería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9740-9752. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6077
- Millalén , F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadémia*, 15(1), 53-73.
- Moreno , A. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa Ricardo Palma de Acopampa* . Carhuaz-2017.
- Naranjo , A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. *Revista Pensamiento Académico*, 2(1), 82-100. doi:<https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
- Pico , A., & Vega , N. (2022). La comunicación en el consentimiento informado. *Revista Colombiana de Cirugia*, 37(4), 554-562.
- Raciti , P. (2015). La mediación de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Obtenido de <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- Rodríguez , D., & Alvarez , M. (2019). Relaciones de correlación entre los elementos que inciden en la calidad del rendimiento académico y las competencias emocionales

- en estudiantes de la FAREM-Estelí en el período 2013-2016. *Revista científica de FAREM-Estelí*, 32, 34-45. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i32.9228>
- Rodríguez-Siu, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*(2), 186-199. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Sanchez , C., & Reyes , M. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima-Perú : Editorial Visión Universitaria.
- Sulca , R. (2022). Demanda de los trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. *Revista de investigacion en Ciencias de la Administración ENFOQUE*, 22(6), 135-145. doi:www.redalyc.org/journal/6219/621972234001/621972234001.pdf
- Toledo , M., & Sánchez , G. (2006). El ambiente de clase y las relaciones interpersonales. En Toledo, P. (Coord). *Conflictividad en los centros educativos y stress docente* , 3-65. Sevilla: Aprende- IEA .
- Vallejos , F. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup* . Valparaiso, Chile : Tesis de Maestría inédita, Universidad Técnica Federico Santa Maria.
- Vásquez, S. (2018). *Plan de Gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa de Iquitos, Región Loreto*. Obtenido de <https://repositorio.umch.edu.pe/handle/20.500.14231/2452>
- Vidal , J. (2008). Desarrollo de las habilidades blandas. *Ministerio público Fiscalia de la Nación*. Obtenido de https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373_desarrollo_de_habilidades_blandas.pdf
- Villanueva , S., Campos , S., Villanueva , C., Villanueva , L., Paredes , H., & Miguel , J. (2021). Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente. *Paidagogo*, 3(2), 4-16. doi:<https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>
- Zepeda , M., Cardoso , E., & 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(9). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.530>

ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación: Gestión de las Habilidades Blandas (HB) en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”

Datos de la investigadora:

	Nombres completos	# de cédula	Institución a la que pertenece
Investigadora	Johana Elizabeth Armijos Reinoso	0704886613	Universidad del Azuay Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo

¿De qué se trata este documento?

Ud. está invitado a participar del estudio que se realiza en el Colegio “Ciudad de Cuenca”. Este documento llamado “Consentimiento informado” explica las razones por las que se realiza el estudio, el cual será de su participación, si acepta la invitación. También se explican los riesgos y beneficios en caso de que decida participar. Después de revisar la información este consentimiento aclarar las dudas que tendrá para tomar una posible participación.

Introducción

Yo, Johana Elizabeth Armijos Reinoso con CI: 070488661, estudiante del programa Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, ejecutaré la tesis titulada: Gestión de las Habilidades Blandas (HB) en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”

Objetivo del estudio

La presente investigación permitirá determinar la forma en la que se gestionan las habilidades blandas en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” con el fin de proponer acciones que optimicen su desarrollo en caso de ser necesario.

Descripción de los procedimientos

La propuesta, la investigación se elaborará en cuatro fases:

Fase 1. Identificación de la forma en la que se gestionan las habilidades blandas en docentes y directivos.

Fase 2. Diseño de una propuesta de intervención en función a los resultados obtenidos en la fase anterior.

Fase 3. Implementación de la propuesta de intervención para optimizar el desarrollo de las habilidades blandas.

Fase 4. Evaluación de los resultados de la fase de implementación y establecimiento de las conclusiones.

Riesgos y beneficios

El participante no se verá expuesto a ningún tipo de riesgo, que ponga en peligro el bienestar en general. De igual forma, los datos que se obtengan en la entrevista serán utilizados para fines académicos.

Derechos de los participantes

Usted tiene derecho a:

1. Recibir la información del estudio de forma clara.
2. Tener el tiempo que sea necesario para decidir si desea o no participar del estudio.
3. Ser libre para renunciar y retirarse del estudio en cualquier momento.
4. Tener acceso a los resultados obtenidos durante el estudio.
5. La publicación de su nombre como docente y/o directivo.

Recibir una copia de este documento, firmado y rubricado en cada página por usted y la investigadora.

Consentimiento informado

He sido informado/a en su totalidad del objetivo del estudio, los riesgos y beneficios, además, comprendo que la información utilizada tendrá fines académicos y no tendrá precio alguno.

A partir de la información, yo -----

Participaré en la investigación.

Nombres completos del participante:

Firma del participante

Lcda. Johana Elizabeth Armijos Reinoso
Nombres completos del/a investigadora

Firma de la investigadora

Proyecto de Investigación:

Gestión de las Habilidades Blandas (HB) en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”

Estimado docente/a:

Usted ha sido invitada/o a participar en una investigación que tiene como objetivo determinar la forma en la que se gestionan las habilidades blandas en docentes y directivos de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” con el fin de proponer acciones que optimicen su desarrollo en caso de ser necesario.

Solicitamos su apoyo a través de una entrevista, la misma que es voluntaria y anónima, la persona responsable de este proyecto es Johana Elizabeth Armijos Reinoso, estudiante maestrante de la Universidad del Azuay. Teléfono: 0995043877. email: gigi_1096@hotmail.com

La entrevista será grabada previa autorización del entrevistado y transcrita posteriormente. Se preservará la confidencialidad de su identidad y la información será utilizada con propósitos académicos.

Los resultados del estudio serán usados para generar nuevos conocimientos en el campo de la educación, serán empleados en un trabajo de titulación de la Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay; además se publicarán los resultados en revistas científicas. En este paso se velará por mantener la estricta confidencialidad y privacidad de los participantes.

Su firma significa que está de acuerdo con participar en esta investigación.

Anexo 2: Entrevista dirigida a docentes y administrativos de la Unidad Educativa
“Ciudad de Cuenca”

1. ¿Qué conoce usted acerca de las Habilidades Blandas (HB)?

2. Si presenta ideas en una reunión de trabajo y la audiencia esta desconectada ¿Que haría para llamar la atención?

3. Qué actividades realiza usted para fortalecer las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

4. ¿Considera que el trabajo en equipo mejora la comunicación asertiva? Porque

5. ¿Qué conoce usted sobre las optimización de procesos de organización y tiempos determinados en el trabajo?

6. ¿Siente que tiene habilidades para liderar un equipo de trabajo?

7. ¿Cuándo está en su trabajo, Ud. respeta y acepta opiniones de sus compañeros?

¡Muchas gracias !