



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE  
ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024**

**PRESENTADA POR:**

**THANIA KAROL SONCCO SONCCO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2025**



**THANIA KAROL SONCCO SONCCO**

**HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DIS...**

- 12.- EDUCACIÓN
- 12.- EDUCACIÓN
- Universidad Nacional del Altiplano

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::8254:519029467

113 páginas

Fecha de entrega

27 oct 2025, 6:01 p.m. GMT-5

23.868 palabras

Fecha de descarga

27 oct 2025, 6:08 p.m. GMT-5

126.716 caracteres

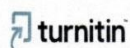
Nombre del archivo

HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NI....docx

Tamaño del archivo

10.5 MB

Dra. Zaida Estela Callata Gallegos  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
FCEDUC UNA PUNO





## 15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 11% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Dra. Zaida Esther Callata Gallegos  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
PCEDUC UNA PUNO



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

#### TESIS

#### HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024



PRESENTADA POR:

THANIA KAROL SONCCO SONCCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

.....  
Dra. NANCY CHAMBI CONDORI

PRIMER MIEMBRO

.....  
M.Sc. VALERIO LORENZO ARPASI

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
M.Sc. ESTANISLAO PACOMPIA CARI

ASESOR DE TESIS

.....  
Dra. ZAIDA ESTHER CALLATA GALLEGOS

Puno, 16 de julio de 2025.

**ÁREA:** Ciencias sociales.

**TEMA:** Habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

**LÍNEA:** Gestión y responsabilidad social.



## DEDICATORIA

A mi madre, quien ha sido un ejemplo de fortaleza, resiliencia y amor inquebrantable. A lo largo de su vida, ha superado innumerables dificultades con valentía y determinación, enseñándome que no hay obstáculo que no pueda ser vencido con fe y perseverancia.

A los docentes que han sido parte fundamental en mi formación profesional, quienes, con su dedicación, sabiduría y pasión por la enseñanza, me han guiado a lo largo de este camino. Cada lección, cada consejo y cada desafío que me han brindado ha sido esencial para el crecimiento personal y académico que hoy celebro.

*Thania Karol Soncco Soncco.*



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, institución que ha sido mi fuente de formación académica y a los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por compartir sus conocimientos y experiencias que contribuyeron al logro de esta meta.

A mi asesora, Zaida Esther Callata Gallegos, por su apoyo, orientación y paciencia durante todo este proceso. Su dedicación y conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Gracias por creer en mí, por brindarme su tiempo y por guiarme con sabiduría en cada paso de este camino.

A los miembros del jurado, cuya dedicación de tiempo y valiosos aportes han enriquecido considerablemente el proceso de mejora de mi investigación.

A los directores y docentes de las instituciones educativas primarias del distrito de Atuncolla, por brindarme su valioso tiempo en el desarrollo de los instrumentos de investigación.

*Thania Karol Soncco Soncco.*



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
ACRÓNIMOS	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco teórico	5
1.1.1	Habilidades blandas	5
1.1.2	Importancia de las habilidades blandas	10
1.1.3	Teorías	11
1.1.4	Liderazgo directivo	11
1.1.5	Importancia del liderazgo directivo	16
1.1.6	Teorías	17
1.1.7	Relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo	19
1.2	Antecedentes	21
1.2.1	Internacionales	21
1.2.2	Nacionales	22
1.2.3	Locales	26

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	28
2.2	Enunciados del problema	30
2.2.1	Problema general	30
2.2.2	Problemas específicos	30
2.3	Justificación	31



2.4	Objetivos	31
2.4.1	Objetivo general	31
2.4.2	Objetivos específicos	32
2.5	Hipótesis	32
2.5.1	Hipótesis general	32
2.5.2	Hipótesis específicas	32

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	Lugar de estudio	34
3.2	Población	34
3.3	Muestra	35
3.4	Método de investigación	35
3.4.1	Enfoque de investigación	35
3.4.2	Tipo de investigación	36
3.4.3	Diseño de investigación	36
3.4.4	Descripción de variables a ser analizados	37
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	38
3.5.1	Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos	38
3.5.2	Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros	41
3.5.3	Aplicación de prueba estadística inferencial	43

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Resultados	45
4.1.1	Resultados para el objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	45
4.1.2	Resultados para el objetivo específico 1: Establecer la relación entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	47
4.1.3	Resultados para el objetivo específico 2: Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las	



instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	50
4.1.4 Resultados para el objetivo específico 3: Establecer la relación entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	53
4.1.5 Resultados para el objetivo específico 4: Establecer la relación entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	56
4.2 Discusión	59
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	73



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población	35
2. Operacionalización de variables	37
3. Baremación para el objetivo específico 1	39
4. Baremación para el objetivo específico 2	39
5. Baremación para el objetivo específico 3	40
6. Baremación para el objetivo específico 4	41
7. Grado de correlación	44
8. Habilidades blandas y liderazgo directivo	45
9. Habilidades blandas y liderazgo directivo	46
10. Habilidad emocional y liderazgo directivo	47
11. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad emocional	48
12. Habilidades blandas y liderazgo directivo	49
13. Habilidad interpersonal y liderazgo directivo	50
14. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad interpersonal	51
15. Habilidad interpersonal y liderazgo directivo	52
16. comunicación efectiva y liderazgo directivo	53
17. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión comunicación efectiva	54
18. Comunicación efectiva y liderazgo directivo	55
19. Gestión del conflicto y liderazgo directivo	56
20. Gestión del conflicto y liderazgo directivo	57
21. Gestión del conflicto y liderazgo directivo	58



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Lugar de estudio	34
2. Coeficiente de relación	36



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	73
2. Cuestionario de habilidades blandas	74
3. Cuestionario de liderazgo directivo	75
4. Resultados descriptivos de la variable liderazgo directivo	76
5. Validación del instrumento de habilidades blandas	80
6. Validación del instrumento de liderazgo directivo	83
7. Base de datos habilidades blandas	86
8. Base de datos liderazgo directivo	88
9. Solicitudes presentadas a las instituciones educativas	91
10. Panel fotográfico	97
11. Declaración jurada de autenticidad de tesis	99
12. Autorización de depósito de tesis en el Repositorio Institucional	100



## ACRÓNIMOS

CERI	:	Centre for Educational Research and Innovation.
EPG	:	Escuela de Posgrado.
IEP	:	Institución Educativa Primaria.
MINEDU	:	Ministerio de Educación.
OCDE	:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences.
TLS	:	Teoría del Liderazgo Situacional.
UGEL	:	Unidad de Gestión Educativa Local.

## RESUMEN

Las habilidades blandas son esenciales para interactuar efectivamente en el entorno educativo, promoviendo relaciones positivas y colaborativas. Por su parte, el liderazgo directivo es clave para gestionar y motivar a la comunidad educativa, asegurando un desarrollo institucional eficiente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo correlacional. La población estuvo conformada por 56 docentes y directores de todas las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla, la muestra fue no probabilista de tipo censal, incluyendo a toda la población. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario a través de la técnica, encuesta. Para el procesamiento de datos, se utilizó el software SPSS. Y para comprobar la hipótesis se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados revelaron que, el 55,4% de los docentes consideraron que el director presentó habilidades blandas en un nivel medio, de este grupo, el 39,3% consideró que el director ejerció un liderazgo directivo regular, mientras que el 16,1% calificó como deficiente, el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0,797, evidenciando una relación positiva alta. Se concluye que, existe relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno.

**Palabras clave:** Comunicación, emociones, gestión, habilidades, liderazgo.

## ABSTRACT

Soft skills are essential for effective interaction in the educational environment, promoting positive and collaborative relationships. Meanwhile, managerial leadership is key to managing and motivating the educational community, ensuring efficient institutional development. This research aimed to determine the relationship between soft skills and managerial leadership in primary-level educational institutions in the Atuncolla district of Puno province, 2024. A quantitative approach was used, with a non-experimental correlational design. The population consisted of 56 teachers and principals from all primary-level educational institutions in the Atuncolla district. The sample was a non-probability census sample, including the entire population. The data collection instrument was a questionnaire using the survey technique. SPSS software was used for data processing. Spearman's rho coefficient was used to test the hypothesis. The results revealed that 55.4% of teachers considered that the principal displayed average soft skills. Of this group, 39.3% considered the principal to have average leadership, while 16.1% rated it as poor. Spearman's Rho coefficient was 0.797, demonstrating a strong positive relationship. It is concluded that there is a positive and significant relationship between soft skills and leadership in primary schools in the Atuncolla district of Puno province.

**Keywords:** communication, emotions, management, skills, leadership.



UNA  
PUNO

Firmado digitalmente por:  
VARGAS VELASQUEZ Diana Agueda FAU  
20145496170 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 19/10/2025 18:58:17-0500

## INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, el liderazgo directivo juega un papel fundamental en la gestión y desarrollo de las instituciones educativas. A nivel mundial, los directores no solo son responsables de la administración escolar, sino que también deben fomentar un clima organizacional positivo, motivar al personal docente y mejorar la calidad educativa. Para ello, las habilidades blandas han adquirido una relevancia significativa, ya que permiten a los directivos comunicarse fluidamente, resolver conflictos, trabajar en equipo y generar un ambiente propicio para el aprendizaje. Sin embargo, diversos estudios han evidenciado que muchos directores aún carecen de formación en estas competencias, lo que limita su capacidad de liderazgo y afecta el desempeño institucional.

En el Perú, a pesar de que el Marco del Buen Desempeño Directivo reconoce la importancia de un liderazgo basado en habilidades socioemocionales e interpersonales, su implementación sigue siendo limitada, es así que la mayoría de los directivos han sido formados bajo un esquema de liderazgo tradicional y jerárquico, donde predomina la autoridad y la gestión administrativa por encima del liderazgo participativo y la motivación del equipo docente. Investigaciones previas como el de Ferrel (2021) en Apurímac, han demostrado que el 29,3% de los directores no aplican habilidades blandas en su liderazgo y el 56,5% solo las utilizan ocasionalmente, lo que evidencia una brecha significativa en la formación directiva.

Esta problemática se acentúa en el distrito de Atuncolla, provincia de Puno, donde los directivos enfrentan desafíos adicionales debido a factores socioculturales, económicos y geográficos; la diversidad lingüística y étnica de la región exige un liderazgo más inclusivo y adaptativo, capaz de gestionar exitosamente la convivencia escolar y promover estrategias que respondan a las necesidades del contexto. Sin embargo, la falta de acceso a programas de capacitación en habilidades blandas y las limitaciones en infraestructura y recursos afectan la aplicación de un liderazgo transformacional en las instituciones educativas.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla, provincia de Puno, 2024. Para ello, se analizarán diversas dimensiones de las habilidades blandas, como las habilidades

emocionales, interpersonales, la comunicación efectiva y la gestión del conflicto, con el fin de comprender la relación de las variables.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, correlacional y no experimental, utilizando la prueba de Rho de Spearman para evaluar la relación entre las variables, se espera que los hallazgos de la presente investigación brinden evidencia empírica sobre la importancia de las habilidades blandas en el liderazgo educativo, proporcionando un punto de partida para el desarrollo de estrategias de capacitación y formación para directores en contextos similares.

La investigación se ha desarrollado a través de cuatro capítulos, que se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico y los antecedentes relacionados a las variables de estudio.

En el segundo capítulo se expone los elementos esenciales que justifican la investigación, tanto teórica, práctica y metodológica, en seguida se presentan los objetivos y las hipótesis de la indagación.

En el tercer capítulo se describe el enfoque metodológico adoptado en la investigación, también se considera el lugar donde se llevó a cabo el estudio, la población y la muestra seleccionada, así como las técnicas del trabajo de campo, detallando los métodos aplicados para cada objetivo específico.

En el cuarto capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de datos, iniciando con tablas descriptivas para luego contrastar la hipótesis, asimismo se realiza la discusión con los estudios previos presentados en los antecedentes del estudio.

Finalmente, se da a conocer las conclusiones derivadas de los resultados, luego las recomendaciones respondiendo a cada conclusión y se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas, junto con los anexos que contienen información complementaria relevante para el estudio.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Habilidades blandas

Se refieren a las habilidades socioemocionales, las cuales comprenden competencias que pueden desarrollarse en diversos contextos, como la escuela, el trabajo, el hogar y el voluntariado, estas habilidades son esenciales para cualquier tipo de empleo, ya que facilitan la interacción efectiva, la gestión emocional y la resolución de conflictos, lo que resulta crucial en múltiples entornos laborales y sociales (Ossa, 2022).

Por su parte, Espinoza y Gallegos (2020) sostienen que las habilidades blandas, son destrezas esenciales que mejoran el desenvolvimiento en diferentes ámbitos, los expertos en educación coinciden en que enseñar habilidades técnicas es considerablemente más sencillo en comparación con las habilidades blandas, las cuales requieren un enfoque más complejo y personalizado.

Chinchay (2023) señala que las habilidades están dirigidas al desarrollo de aptitudes sociales, constituyendo un conjunto de comportamientos que integran, movilizan y transfieren habilidades, juicios y actitudes, menciona que estas habilidades, no solo aportan valor a la organización, sino también valor social para la persona, permitiendo una relación asertiva con los demás, representando el conjunto de aptitudes de la personalidad que nos identifica individualmente.

Además, Guerra (2019) sostiene que las habilidades blandas comprenden un conjunto de características que nos permiten sobresalir tanto a nivel personal como profesional, estas habilidades se manifiestan en la forma en que resolvemos conflictos, organizamos nuestro tiempo y tratamos a las demás personas, la falta de desarrollo de habilidades blandas puede dificultar la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, el respeto a la autoridad, la organización del tiempo y la lealtad, entre otros aspectos cruciales en el entorno laboral.

Las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la

propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo; habilidades que son sinérgicas, por lo que, al incrementar el nivel de complejidad, mayor es la necesidad de lo que se determina como inteligencia emocional (Guerra, 2019).

Existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales (Guerra, 2019).

Según Buxarrais (2013) las habilidades blandas se refieren a aquellas aptitudes que posibilitan la aplicación de valores fundamentales que favorecen el desarrollo integral de una persona en diversos contextos, engloba la capacidad de trabajar arduamente bajo presión, la flexibilidad para adaptarse a diversas situaciones, la habilidad para recibir críticas y aprender de ellas, la autoconfianza y la confiabilidad, la eficacia en la comunicación, la destreza en la resolución de problemas, el pensamiento crítico y analítico, la gestión eficiente del tiempo, la habilidad para trabajar en equipo, la proactividad y la iniciativa, la curiosidad y la imaginación, así como la disposición para aprender y lo más importante, se incluye la capacidad de equilibrar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras habilidades.

Es así que se denominan atributos o rasgos que una persona posee para relacionarse de manera efectiva con otros individuos, abarcan una amplia gama de aspectos, desde las competencias sociales hasta los hábitos laborales, y son fundamentales para el éxito en diversos ámbitos de la vida, se incluyen aspectos como la empatía, la comunicación efectiva, la colaboración y la capacidad de adaptación a diferentes entornos sociales (Hidalgo, 2020).

También Peiró (2020) hace saber que en la actualidad, las empresas valoran enormemente estas habilidades blandas, reconociendo su importancia para el éxito tanto a nivel individual como organizacional, la capacidad de

interactuar de manera efectiva con colegas, clientes y colaboradores que, se ha convertido en un componente crucial en el mundo laboral, ya que contribuye no solo a un ambiente de trabajo armonioso, sino también al logro de objetivos empresariales a largo plazo.

#### **A. Habilidades emocionales**

Macaya et al. (2018) refieren que esta dimensión es la capacidad de aprender a comprender y gestionar las emociones, así como la respuesta a eventos sociales, las emociones representan la reacción del cuerpo a estímulos ambientales, que pueden ser situaciones de la vida cotidiana, palabras de otra persona o recuerdos, estas respuestas son inmediatas, aunque también pueden manifestarse mucho tiempo después al recordar y reactivar la emoción original.

Garcia et al. (2013) describen un aspecto específico de la habilidad emocional que involucra monitorear tanto las propias emociones y sentimientos como los de los demás, discernir entre ellos y utilizar esta información para orientar los propios pensamientos y acciones, esta capacidad, conocida como inteligencia emocional, es fundamental para la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales efectivas; es decir es la habilidad de interpretar correctamente las emociones, comprender sus causas y efectos, y gestionar de manera efectiva las respuestas emocionales.

Fragoso (2015) refiere que la habilidad emocional es la capacidad de una persona para reconocer, comprender, regular y expresar sus emociones de manera adecuada, tanto en situaciones personales como en interacciones sociales, implica el desarrollo de la inteligencia emocional, lo que permite gestionar el estrés, la empatía, la motivación y la resolución de conflictos de manera efectiva, lo cual se relaciona con el ámbito educativo, siendo fundamental para fomentar un clima institucional positivo, fortalecer la comunicación con los docentes y mejorar la toma de decisiones en beneficio de la comunidad escolar.

Peiró (2020) refiere que estas habilidades emocionales son de gran importancia porque permiten a las personas manejar sus emociones de manera efectiva, lo que facilita la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones interpersonales saludables, por lo cual se convierten en fundamentales para el bienestar emocional y el éxito tanto en el ámbito personal como profesional, su fortaleza recae en la mejora de la empatía, el autocontrol y la resiliencia, factores fundamentales para un liderazgo efectivo, un ambiente laboral positivo y una mayor capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse al cambio.

## **B. Habilidades interpersonales**

Palacios et al. (2022) definen como la capacidad de una persona para establecer, mantener y gestionar relaciones sociales efectivas mediante la comunicación asertiva, la empatía, la colaboración y la resolución de conflictos, estas habilidades permiten interactuar de manera armoniosa con los demás, promoviendo el trabajo en equipo y un ambiente de respeto y confianza, en los directivos son fundamentales para fortalecer la relación con los docentes, mejorar la gestión escolar y fomentar un clima organizacional positivo dentro de la institución.

Baque y Viteri (2022) sostienen que las habilidades interpersonales son cruciales para una comunicación eficaz con los demás, permitiendo expresar claramente nuestras necesidades y comprender mejor las intenciones de otros, las cuales incluyen un conjunto de comportamientos y hábitos esenciales para asegurar interacciones adecuadas, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos comunicativos, en el proceso de su desarrollo, es posible transmitir y recibir mensajes, información o instrucciones de manera precisa y efectiva, su importancia radica en el éxito en cualquier ámbito social y profesional, facilitando una mejor comprensión mutua y colaboración.

Asimismo, Guerra (2019) menciona que las habilidades interpersonales son aquellas capacidades que permiten a las personas interactuar de manera efectiva con los demás, partiendo de la comunicación efectiva, la empatía, la escucha activa, el trabajo en equipo,

la resolución de conflictos y la habilidad para establecer y mantener relaciones positivas, las cuales son fundamentales en cualquier entorno social o profesional, ya que facilitan la colaboración, la construcción de relaciones de confianza y el manejo de situaciones interpersonales complejas.

### **C. Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es el proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje de manera clara, precisa y comprensible, asegurando que el receptor lo interprete correctamente y pueda responder de manera adecuada, esta habilidad implica el uso de un lenguaje adecuado, la escucha activa, la empatía y la retroalimentación adecuada, en los directivos es esencial para coordinar el trabajo con los docentes, fortalecer el liderazgo, resolver conflictos y garantizar una gestión escolar eficiente y armoniosa (Hernández y Lluesma, 2019).

Es la capacidad de prestar atención a lo que otra persona comunica, con el fin de entender, interpretar e incorporar sus ideas y conceptos, mientras se refleja su estado emocional, es decir, se trata de demostrar que se comprende cómo se siente la otra persona, lo cual genera un diálogo basado en la empatía y la confianza (Estevéz y Estevéz, 2021).

El intercambio de información es un proceso breve y descriptivo que implica la transferencia de datos desde un emisor hasta un receptor a través de un medio, durante esta transmisión y recepción, se utiliza un código específico, como palabras, gestos o símbolos, que el emisor debe codificar y el receptor debe decodificar para asegurar la correcta comprensión del mensaje, este proceso de codificación y decodificación es esencial para que la comunicación sea efectiva y para que el mensaje se interprete de manera precisa, facilitando una comprensión mutua adecuada (Petroni, 2021).

Caballero et al. (2018) refieren que la comunicación efectiva es crucial porque facilita la comprensión mutua, reduce malentendidos y mejora las relaciones interpersonales, en el ámbito laboral y educativo,

una comunicación clara y precisa contribuye a una mayor colaboración, mejora el trabajo en equipo y permite una resolución de conflictos más eficiente, su esencialidad radica en promover el liderazgo exitoso, ya que los líderes que comunican sus ideas de manera efectiva pueden motivar, guiar y lograr la cooperación de su equipo.

#### **D. Gestión del conflicto**

Una de las tareas esenciales en la gestión de conflictos es mantener la calma para evitar su escalada, es crucial actuar de manera inmediata cuando se identifican conflictos en el lugar de trabajo o incluso riesgos de su aparición, los conflictos impactan negativamente tanto en el ambiente laboral como en la productividad (Losada y Briz, 2024).

La gestión del conflicto consiste en identificar, enfrentar y resolver disputas o desacuerdos entre individuos, grupos o partes interesadas de manera constructiva y efectiva, su propósito principal es minimizar los efectos negativos del conflicto y maximizar sus beneficios potenciales, fomentando un ambiente de colaboración y entendimiento mutuo (Briz, 2022).

Así también señalan que es el conjunto de estrategias y habilidades utilizadas para abordar y resolver desacuerdos o disputas de manera efectiva, minimizando sus efectos negativos y promoviendo la colaboración; implica identificar el origen del conflicto, comprender las perspectivas de las partes involucradas y aplicar soluciones que restauren la armonía sin dejar de atender las necesidades de todos los involucrados. Una gestión adecuada del conflicto no solo previene que se intensifique, sino que también puede ser una oportunidad para el crecimiento, la mejora de relaciones y el fortalecimiento de equipos. Es crucial en entornos laborales, educativos y sociales para mantener un ambiente positivo y productivo (Serrat, 2002).

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

Las habilidades blandas son esenciales en la gestión directiva, ya que permiten a los directores liderar con empatía, fomentar un clima organizacional

positivo y mejorar la comunicación con docentes, estudiantes y padres de familia, un director con habilidades desarrolladas en inteligencia emocional, comunicación efectiva, liderazgo y resolución de conflictos puede gestionar de manera más eficiente su institución educativa, promoviendo la colaboración y la motivación dentro de la comunidad escolar (Losada y Briz, 2024).

Asimismo, el desarrollo de estas habilidades facilita la toma de decisiones fundamentadas y el manejo de situaciones de crisis, asegurando un ambiente escolar armonioso, fomentando que el director sea capaz de inspirar a su equipo docente, fortalecer la convivencia institucional y mejorar la calidad educativa a través de un liderazgo participativo e inclusivo (Hernández y Lluesma, 2019).

### **1.1.3 Teorías**

#### **A. Teoría de inteligencia emocional**

Se refiere a la capacidad de una persona para reconocer, entender, gestionar y utilizar sus propias emociones, así como las de los demás, de manera efectiva. Daniel Goleman, psicólogo y autor, fue el principal impulsor de esta teoría, él define la IE como un conjunto de habilidades que afectan el rendimiento, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales (Goleman, 1995).

#### **B. Teoría de las competencias socioemocionales**

La teoría de las competencias socioemocionales se centra en las habilidades que permiten a las personas manejar sus emociones y comportamientos, establecer relaciones positivas y tomar decisiones responsables, se basa en la idea de que las personas deben desarrollar ciertas habilidades emocionales y sociales para tener éxito tanto en el ámbito personal como profesional, estas competencias son fundamentales para la adaptación social y la gestión de emociones en diversas situaciones de la vida diaria (Maurice et al., 1997).

### **1.1.4 Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo es la capacidad de un director para gestionar, orientar y motivar a la comunidad educativa con el propósito de alcanzar los

objetivos institucionales y mejorar la calidad educativa, este tipo de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de procesos académicos y administrativos, así como la creación de un ambiente organizacional positivo y colaborativo (Lopez et al., 2017).

Según Leal et al. (2016) el liderazgo directivo es un factor crucial para impulsar cambios en las organizaciones, destacándose la importancia del liderazgo transformacional y transaccional en el proceso de innovación dentro de las instituciones educativas, su peculiaridad es la inspiración y motivación del personal, así como fomentar un entorno de creatividad y desarrollo continuo. Por otro lado, el liderazgo transaccional, centrado en la supervisión y el desempeño, asegura la implementación efectiva de las nuevas iniciativas; ambos estilos de liderazgo son fundamentales para lograr una innovación sostenible y significativa en el ámbito educativo.

Gutierrez (2020) sostiene que el líder actúa como mediador al fomentar la inspiración, la motivación y la dirección hacia un camino positivo, lo que maximiza el potencial de los docentes y, en consecuencia, fortalece el servicio educativo, por ello, es crucial adoptar un estilo de liderazgo institucional que diferencie a cada institución educativa de las demás, un aspecto que a menudo es pasado por alto en las instituciones educativas públicas.

#### **A. Gestión pedagógica**

Chiavenato (2009) sostiene que los líderes en cualquier organización deben alcanzar niveles de desempeño efectivos y eficientes mediante el desarrollo de capacidades y habilidades, tales como la autoformación, la autonomía y la capacidad de proporcionar retroalimentación, estos elementos no solo promueven la satisfacción personal y profesional, sino que también facilitan relaciones respetuosas y cordiales, para lograr esto, los líderes deben poseer cualidades que les permitan interactuar de manera adecuada con los demás, fomentando un ambiente de respeto y cordialidad.

Lopez et al. (2017) definen la gestión pedagógica como un proceso continuo de acción que facilita la identificación, planificación,

organización, ejecución, evaluación y seguimiento de un plan de intervención institucional con el fin de mejorar y elevar la calidad educativa, este proceso debe ser organizado y coordinado con el equipo de trabajo institucional, evitando cualquier tipo de improvisación.

La gestión pedagógica es fundamental porque asegura que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean efectivos, organizados y alineados con los objetivos educativos; involucra la planificación, implementación y evaluación de las estrategias de enseñanza, así como el manejo de los recursos y el ambiente de aprendizaje, una buena gestión pedagógica permite a los educadores adaptar sus métodos a las necesidades de los estudiantes, mejorar el rendimiento académico y fomentar un ambiente inclusivo y motivador (Sanchez, 2018).

## **B. Gestión institucional**

En cuanto a la gestión institucional, Chiavenato (2010) señala que los líderes deben esforzarse por cultivar relaciones excepcionales con el entorno general para promover el desarrollo y posicionamiento de la organización, esto implica no solo la interacción interna con el personal y los colaboradores, sino también la construcción de una red sólida con las partes interesadas externas, incluidos proveedores, clientes, y la comunidad en general.

Maya et al. (2019) recomiendan que toda organización desarrolle una cultura organizacional sólida, en la que se establezcan políticas institucionales claras, como un código de valores éticos, metas y objetivos generales, es fundamental fomentar relaciones interpersonales positivas con la comunidad, mantener una estrecha colaboración con las instituciones aliadas, mostrar adaptabilidad al cambio constante y promover un espíritu de trabajo en equipo. Estos elementos deben ser pilares que identifiquen y diferencien a la organización de las demás, asegurando así su desarrollo sostenible y su capacidad para competir eficazmente en el entorno.

La gestión institucional es crucial porque se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos dentro de una institución educativa para garantizar su funcionamiento eficiente y el logro de sus objetivos; involucra la toma de decisiones estratégicas que afectan tanto la administración como la calidad educativa, la gestión del personal, los recursos financieros y materiales, y la relación con la comunidad educativa, su adecuada gestión permite crear un ambiente propicio para el aprendizaje, optimizar los recursos disponibles y mejorar la efectividad de los procesos educativos, contribuyendo al desarrollo y la mejora continua de la institución en su conjunto (Castro et al., 2023).

### **C. Gestión administrativa**

En cuanto a la gestión administrativa, Alba et al. (2017) afirman que las organizaciones deben fundamentarse en una base sólida de información y comunicación, en lugar de depender únicamente de una jerarquía de autoridad, en esta era del conocimiento, las organizaciones deben ser dinámicas y adaptarse rápidamente a los cambios necesarios para enfrentar nuevas oportunidades y amenazas, incluye la adaptación al desarrollo tecnológico y la atención a las diversas necesidades de los usuarios, es crucial considerar la eficacia y la eficiencia en el funcionamiento administrativo para ofrecer un servicio de calidad, en el cual tanto los servidores como los usuarios se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo y progreso de la organización.

Pacheco et al. (2018) también recomiendan que las instituciones educativas mejoren sus procesos administrativos para alinearse con los avances científicos y tecnológicos, incluye la promoción de reuniones permanentes de autoevaluación y reflexión sobre el servicio ofrecido, como parte integral del plan de mejora institucional, la implementación de estas prácticas asegura que las instituciones se mantengan actualizadas y respondan eficazmente a las necesidades cambiantes de su comunidad educativa, promoviendo un entorno de mejora continua y excelencia en la gestión administrativa.

La gestión administrativa es clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, incluyendo las instituciones educativas, se refiere al conjunto de procesos y actividades que implican la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales dentro de una institución, es así que la gestión administrativa asegura la correcta asignación de recursos, la implementación de políticas y la eficiencia operativa en áreas como matrícula, presupuesto, personal y logística; una gestión administrativa eficaz mejora la calidad de los servicios educativos, permite la optimización de recursos y facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales (Delgado, 2011).

#### **D. Liderazgo**

Según De la Cruz (2023) el entorno en el que operan las organizaciones exige nuevas formas de dirección y liderazgo, la responsabilidad de impulsar esta transformación recae en el líder, quien, mediante su ejemplo, puede lograr cambios significativos e influir en cada miembro del equipo, fomentar la confianza y cultivar relaciones humanas sólidas son elementos esenciales en este proceso, su influencia ayuda a los demás miembros de la organización a formar un grupo cohesionado e integrado, el líder, actuando como un modelo a seguir, no solo guía sino también inspira a los colaboradores a alinearse con los objetivos y valores de la empresa, creando un entorno de trabajo armonioso y productivo.

Riquelme et al. (2020) sostienen que el liderazgo es un proceso participativo y compartido en el cual los miembros de una organización desarrollan competencias alineadas hacia una misma dirección, misión y enfoque, con el objetivo de alcanzar metas comunes, este enfoque de liderazgo implica dirigir y motivar a las personas de manera que se logre una interacción social efectiva y se promueva la colaboración dentro del equipo.

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes, implica no solo dirigir, sino también inspirar y apoyar a los demás, promoviendo un ambiente de confianza, respeto y colaboración, posee habilidades como la

comunicación efectiva, la empatía, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la capacidad de adaptarse a los cambios, el liderazgo es esencial para guiar a los docentes, estudiantes y personal hacia el éxito académico y personal, creando una visión clara y estimulante que fomente el compromiso y la innovación dentro de la institución (Cruzado et al., 2025).

### **1.1.5 Importancia del liderazgo directivo**

Según Alvarez (2022) el liderazgo moderno debe concebirse desde una perspectiva humanista y horizontal, destacando una capacidad particular que involucra a las personas como parte de un proyecto integral, permite generar competencias, motivación y fomentar valores esenciales en quienes desempeñan funciones dentro de la organización.

El rol de los directores de escuela se ha vuelto progresivamente más complejo debido a la globalización, la transición hacia economías basadas en el conocimiento, la creciente diversidad estudiantil y el interés gubernamental en reformas educativas enfocadas en las instituciones escolares; su función ha evolucionado de un liderazgo meramente administrativo a uno orientado a los resultados académicos de los alumnos, con mayor autonomía, transparencia y responsabilidad en la implementación de reformas en las escuelas y aulas. Es así que, su importancia sigue en aumento, ya que se ha identificado una estrecha relación entre el desempeño estudiantil y la calidad del liderazgo escolar.

Yaranga et al. (2023) indicaron que, si bien tanto directivos como docentes suelen mostrar cierta resistencia a asumir el rol de liderazgo en la educación, la jerarquía del liderazgo organizacional es fundamental para garantizar la calidad educativa. Diversos estudios sobre calidad y eficacia, como los realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2001) y el Informe del Centre for Educational Research and Innovation CERI (2022), así como múltiples investigaciones sobre escuelas efectivas, coinciden en que el directivo es un factor clave en la excelencia educativa, su impacto se debe a su perfil profesional, su formación técnica y especializada, y su función como guía organizacional, cuyos efectos se agrupan en tres categorías principales.

Las razones que justifican la importancia del liderazgo en las instituciones educativas se agrupan en tres categorías:

Razones sociológicas. Ningún grupo humano, especialmente aquellos de tamaño mediano o grande, puede funcionar eficientemente sin un liderazgo. En el ámbito educativo, donde todos los docentes poseen formación académica, el liderazgo es un elemento inherente. Sin embargo, cualquier liderazgo externo debe integrarse de manera informal y esporádica, apelando a intereses colectivos más que personales.

Razones psicológicas. La cooperación dentro de un grupo genera tensiones entre los intereses individuales y organizacionales. El líder tiene la responsabilidad de equilibrar estos objetivos para evitar conflictos que puedan afectar la eficacia del equipo.

Razones profesionales. Un liderazgo efectivo es clave para alcanzar calidad y eficiencia en la gestión institucional. Solo un líder con visión de futuro, capacidad de motivación y habilidades para implementar cambios puede garantizar la mejora continua y la innovación dentro de una institución educativa.

#### 1.1.6 Teorías

##### A. Teoría del liderazgo personal e interpersonal de David Fischman

David Fischman plantea que el crecimiento personal y el cambio inician desde el interior y se desarrollan progresivamente en un proceso ascendente, este desarrollo interno está vinculado con el liderazgo individual, el cual se alcanza cuando la persona fortalece su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de formación, posteriormente, se logra el liderazgo interpersonal, que implica el dominio de la información, la habilidad para dirigir, delegar responsabilidades, trabajar en equipo y brindar apoyo a sus seguidores.

Según Fischman (2001) el liderazgo personal consta de dos elementos clave: la competencia y seguridad, junto con la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo, la carencia de autoestima en un líder

puede generar efectos negativos en la organización, como inseguridad para expresar opiniones, celos profesionales, necesidad constante de reconocimiento y resistencia al cambio o la innovación; es decir las personas con baja autoestima se perciben como poco aceptadas y competentes, lo que limita su desempeño tanto en sus objetivos personales como organizacionales.

Fischman (2001) compara la baja autoestima con estar en una montaña rusa sin medidas de seguridad, lo que impide disfrutar del proceso y genera temor constante a caer, por el contrario, una persona con autoconocimiento, confianza y competencias se encuentra en la cima con seguridad y dirección, guiando su voluntad y motivación para alcanzar sus metas; la visión, entendida como la proyección de lo que se desea lograr, requiere autoconocimiento, comprensión del presente y reconocimiento de fortalezas y desafíos, esta visión personal debe alinearse con la institucional, estableciendo conexiones entre valores y objetivos colectivos para impulsar mejoras y alcanzar metas comunes.

En cuanto al liderazgo interpersonal, Fischman (2001) sostiene que este se desarrolla cuando una persona maneja adecuadamente la información, guía a otros, delega poder y fomenta el trabajo en equipo; la mejor manera de transmitir conocimientos es a través de una comunicación efectiva, ya que el liderazgo y la comunicación son herramientas esenciales para generar cambios positivos en la gestión organizacional, el líder se caracteriza por la influencia positiva a su equipo para alcanzar objetivos comunes, desarrollar habilidades como autoestima, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación positiva, compromiso, dominio del entorno, trabajo en equipo y asistencia, de manera progresiva.

## **B. Teoría del liderazgo participativo y democrático de Rensis Likert**

Rensis Likert argumenta que la conducta de los trabajadores está influenciada directamente por el comportamiento de sus líderes y las condiciones laborales que perciben, esto evidencia que el trato dentro de

una organización se define por la percepción que los empleados tienen de sus superiores (Vargas, 2021).

### **C. Teorías de los rasgos de personalidad**

Sostienen que ciertos individuos poseen características innatas que los diferencian como líderes, inspiradas en la teoría del “gran hombre”, identifican rasgos físicos: apariencia, estatura, peso, intelectuales: adaptabilidad, autoestima, entusiasmo, sociales: habilidad interpersonal, colaboración y laborales: iniciativa, perseverancia (Montaño y Palacios, 2009)

### **D. Teoría del liderazgo situacional (TLS):**

Propuesta por Hersey y Blanchard (1998), esta teoría sostiene que el liderazgo depende del contexto y de la capacidad del líder para adaptarse a diferentes circunstancias, no existe un único estilo de liderazgo efectivo; el éxito radica en la flexibilidad del líder para ajustarse a su equipo y entorno.

En la TLS, el liderazgo se compone de tres elementos: el líder, el grupo y la situación. Hersey y Blanchard (1998) enfatizan que la situación es determinante para definir el tipo de liderazgo necesario. Además, identifican siete fuentes de autoridad que pueden influir en el comportamiento de los seguidores: coercitiva, de conexión, de experto, de información, legítima, referente y de recompensa, la percepción que los seguidores tienen del poder del líder es lo que realmente determina su capacidad de influencia y liderazgo dentro de una organización.

#### **1.1.7 Relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo**

Varias investigaciones realizadas en contextos hispanohablantes, evidencian una estrecha relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo. En un estudio de revisión sistemática, Chetilan (2024) concluye que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, basada en la síntesis de artículos y tesis publicadas en los últimos años. Esto significa que los directivos con mejor desarrollo de competencias blandas

tienden a ejercer un liderazgo más efectivo en sus instituciones educativas demostrando capacidad para guiar y motivar a sus equipos; ello implica que un líder con habilidades blandas desarrolladas, como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, puede generar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la colaboración y aumentar la productividad. Dicho hallazgo es coherente con los estudios de Morales et al. (2024) quienes investigaron a directivos de instituciones educativas públicas en Lima y encontraron una correlación positiva significativa ( $r = 0,808$ ,  $p < 0,05$ ) entre el nivel de habilidades blandas de los directivos y su desempeño en la gestión escolar, lo cual refuerza la idea de que relacionarse con las personas es crucial para dirigir eficazmente.

En la presente investigación la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo se expresa de manera clara a través de sus dimensiones: las habilidades emocionales, habilidad interpersonal, comunicación efectiva y la gestión del conflicto, son fundamentales para que los directivos ejerzan un liderazgo efectivo. Este tipo de liderazgo impacta directamente en la gestión pedagógica, mejorando el ambiente de enseñanza y aprendizaje, en la gestión institucional, optimizando la organización y el trabajo en equipo, y en la gestión administrativa, facilitando una administración más eficiente y fluida. Así, las habilidades blandas potencian el liderazgo, mejorando tanto el clima institucional como los resultados educativos en las instituciones educativas del distrito de Atuncolla.

En síntesis, la evidencia académica de los últimos años sustenta fuertemente que las habilidades blandas y el liderazgo directivo están profundamente entrelazados. Un directivo con altas competencias blandas está mejor preparado para comunicarse con claridad, resolver conflictos, liderar con empatía y motivar a su comunidad educativa, lo que implica una gestión más eficaz y orientada a la mejora continua. Como destaca Murga (2025) que el liderazgo efectivo es inseparable del componente humano: fomentar un entorno colaborativo, motivar al personal y gestionar estratégicamente la escuela solo es posible si el directivo posee y aplica adecuadamente habilidades blandas en su quehacer cotidiano.

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 Internacionales

Paternina (2021) en Panamá realizó un estudio con el objetivo de “Analizar la influencia del estilo de liderazgo del director en la calidad educativa de la Institución Educativa el Dorado”. La metodología del estudio se basó en un “diseño no experimental, transversal y correlacional”. La muestra incluyó a 37 docentes, y la técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, y el cuestionario como instrumento. Los resultados evidenciaron que el liderazgo del director tiene una influencia significativa en la calidad educativa de la institución. Se concluyó que el liderazgo predominante es el transformacional, con un 92,16%.

Salazar (2022) llevó a cabo una investigación en Chile para “Establecer la relación entre las habilidades blandas y las prácticas educativas de los docentes de la Universidad Bernardo O’Higgins, en la Región Metropolitana”. El estudio empleó una metodología “cuantitativa, descriptiva correlacional y no experimental”, trabajo con una muestra de 265 docentes. Empleó un cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Los resultados indicaron que el 88,87% de los docentes presentaba habilidades blandas dentro de lo esperado o superiores, mientras que el uso de prácticas centradas en el profesor era de nivel bajo. Concluyó que las variables de investigación están asociadas significativamente.

Penela y Aguilar (2023) en el país de México realizaron un artículo científico denominado “Habilidades blandas y competencias de directivos administrativos que en tiempos de crisis impactan en el desempeño de una institución educativa”, cuyo objetivo fue identificar las habilidades blandas y las competencias profesionales. La metodología del estudio fue “descriptiva de tipo mixta”, la muestra fue de 5 directivos y 31 empleados de apoyo administrativos, en la recolección de información usó la encuesta y su instrumento cuestionario. Los resultados muestran que, el 40% de los directivos consideran que la inteligencia emocional es la competencia que deben de desarrollar en la crisis, seguido del 20% que consideran que la toma de decisiones es la habilidad necesaria. Concluyeron que, las habilidades de los directivos son fundamentales.

### 1.2.2 Nacionales

Villalba (2020) desarrolló un estudio en la región de Tacna, con el objetivo de “Determinar la relación entre el Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas nivel Primaria del distrito de la Yarada-los Palos año 2019”. La metodología del estudio adoptó un “enfoque cuantitativo, tipo básico, utilizando un diseño descriptivo y correlacional”, con la participación de 9 directores y 30 docentes, usó la técnica de la observación y una guía de observación como instrumento. Los resultados que, el 53,3% de los docentes presentan liderazgo equilibrado, el 36,6% son autocráticos y un 10% con liderazgo empobrecido. Concluyó que, existe relación entre ambas variables.

Yugra (2021) desarrollo una investigación en Cusco con la finalidad de “Determinar la asociación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas durante el año 2019”. La investigación se llevó a cabo con un “enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y con un diseño correlacional”. La muestra estuvo compuesta por 56 docentes. Para la recopilación de datos, se empleó la encuesta, utilizando una ficha de evaluación como instrumento. Los resultados indicaron que el liderazgo pedagógico de los directores es de nivel regular en un 46,4% y deficiente en un 7,1%. La investigación concluyó que las variables se encuentran asociadas significativamente, con un coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,837$ ).

Guerrero (2021) efectuó un estudio en la región de Loreto, con el objetivo de “Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de la institución educativa Misional Goretti, distrito de Lagunas, región Loreto-Perú, 2020”. La metodología fue aplicada, de “enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando un diseño no experimental de corte transversal”. La muestra incluyó a 56 docentes, y la recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas. utilizando un cuestionario como instrumento Los resultados señalan que, el 14,3% de docentes consideran que los directores algunas veces se muestran como líderes directivos. Concluyó que, las variables presentan relación significativa.

Ferrel (2021) realizó una investigación en Apurímac con el propósito de “Determinar el grado de influencia de las habilidades blandas en el liderazgo

directivo en las instituciones educativas secundarias de la UGEL-Huancarama (Juan Antonio Trelles, María Parado de Bellido y Parroquial San Gabriel)”. La metodología fue de “enfoque cuantitativo, tipo descriptiva, correlacional no experimental”, abarcando a 92 docentes y personal administrativo de tres instituciones. Para el acopio de datos, se utilizaron encuestas aplicadas a través de cuestionarios para ambas variables. Los resultados muestran que, el 56,5% de los encuestados respondieron que los directores a veces practican las habilidades blandas en su liderazgo, mientras que el 29,3% indicaron que casi nunca se utilizan estas habilidades. La investigación concluyó que existe asociación y moderadamente significativa entre las variables.

Albuquerque (2021) realizó una investigación en Lima con el propósito de “Determinar la relación entre las competencias directivas y las habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima”. La metodología fue de “tipo aplicada, con un enfoque hipotético-deductivo y un diseño no experimental de carácter correlacional”, conformó una muestra de 60 docentes. Para la recopilación de datos, empleó la técnica de la encuesta, utilizando cuestionarios para ambas variables. Los resultados mostraron que, el 80% de los encuestados calificaron las competencias directivas como de nivel regular, mientras que el 70% consideraron las habilidades blandas como de nivel bueno. Concluyó que, existe una relación muy alta y positiva entre las variables analizadas, lo que indica que a medida que una de las variables aumenta, la otra también tiende a incrementarse significativamente.

Saldaña (2021) realizó un estudio en la ciudad de Ucayali con el propósito de “Establecer la relación entre las habilidades blandas y el clima institucional en los docentes de tres instituciones educativas de Callería en 2020”. El estudio fue de “tipo aplicada y correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño transversal”. La muestra incluyó a 44 docentes, y se utilizó un cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Los resultados muestran que, el 47,7% de los docentes posee un nivel medio de habilidades blandas, mientras que el 22,7% presenta un nivel bajo. La investigación concluyó que existe una relación significativa y directa entre las variables.

Solano (2022) efectuó un estudio en Huancavelica, con el objetivo de “Determinar la relación entre las habilidades blandas con el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa”. La metodología del estudio fue de “enfoque cuantitativo de tipo básica con nivel correlacional”, la población se compuso de 50 directores determinado con muestreo probabilístico, en la recolección de datos empleó la encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento. Los resultados mostrados evidencian que, el 78% de los directores desarrollan sus funciones laborales usando las habilidades blandas. En cuanto al liderazgo directivo, el 64% presentan nivel alto. Concluyó que, las variables están relacionadas significativamente, determinado con la estadística de Rho de Spearman.

Berrospi (2022) en la ciudad de Pucallpa se desarrolló una investigación con el propósito de “Determinar qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario de la UGEL de Coronel Portillo, distrito de Yarinacocha zona urbana, Ucayali, 2021”. La metodología aplicada se fundamentó en un “enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional”, utilizando un diseño no experimental, el segmento fue 163 docentes de instituciones, la técnica que permitió el recojo de información fue la encuesta mediante su instrumento cuestionario. Los resultados señalan que, el tipo de liderazgo que más resalta es el participativo en 81% de los directivos. Concluyó que, las variables se encuentran asociadas significativamente.

Vadez (2022) desarrolló una investigación en la región de Cusco, con el objetivo de “Determinar la relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis, Cusco – 2021”. La metodología de la investigación fue “cuantitativa – correlacional”, la muestra se constituyó de 85 docentes, la técnica utilizada para el recojo de información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados hallados muestran que, el 99% de los directivos se ubican en nivel regular de habilidades blandas, en los estilos de liderazgo, el liderazgo transaccional es el que predomina con mayor frecuencia. Concluyo que, las variables presentan relación moderada, determinada con la estadística de Rho de Spearman.

Enriquez (2023) realizó una investigación en Cusco con el fin de “Analizar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional en los docentes de la institución educativa 51022 Diego Quispe Tito durante el año 2022”. La investigación fue de “tipo básico, no experimental, y de nivel correlacional transversal”. La muestra estuvo compuesta por 40 docentes de la institución educativa. Utilizó la técnica del cuestionario, para el acopio de información. Los resultados mostraron que el 67,5% de los encuestados practican regularmente las habilidades blandas, mientras que el 30% lo hacen solo a veces. En cuanto al liderazgo transformacional, el 95% de los encuestados lo calificaron positivamente. En conclusión, demostró una relación directa y significativa entre las variables de estudio.

Gavidia (2023) llevó a cabo una investigación en la ciudad de Huánuco con el objetivo de “Examinar la relación entre las habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las instituciones educativas de Tingo María”. La metodología empleada siguió un “enfoque cuantitativo, utilizando un diseño correlacional de corte transversal”. La muestra estuvo compuesta por 537 docentes de las instituciones educativas de Tingo María. La recolección de datos se realizó mediante encuestas. Los resultados mostraron que el 74% de los encuestados estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que los directivos poseen un nivel aceptable de liderazgo. Concluyó que, las variables están asociadas positivamente.

Albornoz (2024) realizó un estudio en la ciudad de Huánuco con el objetivo de “Demostrar la incidencia de las habilidades blandas en el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Javier Rolando Tello”. La investigación fue aplicada, adoptó un “enfoque cuantitativo y con un diseño cuasi-experimental”. Trabajo con una muestra de 13 docentes. Para la recolección de datos se emplearon encuestas y se desarrollaron talleres. Los resultados indicaron que, en la preprueba, el 84,6% de los docentes señalaron que las habilidades blandas casi nunca inciden en el liderazgo directivo, mientras que, en la posprueba, el 69,2% afirmó que estas habilidades casi siempre tienen incidencia. En conclusión, se determinó que las habilidades blandas tienen una incidencia significativa en el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Javier Rolando Tello, ubicada en Amarilis.

Morales et al. (2024) realizaron un artículo científico titulado “Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño de los directores. La metodología del estudio fue “descriptiva y correlacional”, la muestra se compuso de 27 directivos. Los resultados evidencian que, el 22% de directivos presentan habilidades sociales ocasionalmente, en cuanto a la gestión de conflictos el 26% lo presenta ocasionalmente y en la autorregulación el 7% lo presenta ocasionalmente. Concluyó que, las variables se encuentran relacionadas significativamente.

Lozano (2024) en la ciudad de Chiclayo desarrolló un artículo científico titulado “El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral”, la finalidad del estudio fue desarrollar un programa de habilidades blandas orientado a mejorar el desempeño de los directivos. Bajó una investigación de “enfoque cuantitativo, básico y diseño no experimental”, la muestra se conformó de 49 directores y subdirectores. Los resultados evidencian que, el 12% de los directivos presentaron desempeño directivo en nivel alto, en la gestión de condiciones de mejora el 18% de los directivos planifican estrategias y el 8% orienta de forma eficiente los procesos pedagógicos. Concluyó que, las habilidades blandas impactan en el desempeño directivo, a medida que estas habilidades se incrementen también se incrementa el desempeño directivo.

Gómez (2024) en la ciudad de Pucallpa se realizó un estudio con el objetivo de “Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa “Alfredo Vargas Guerra” de Pucallpa, 2021”. La metodología que consideró fue de “tipo básico, diseño no experimental, correlacional y corte transversal”, la muestra del estudio fue de 82 docentes, la recolección de información se llevó mediante la encuesta y su instrumento cuestionario. Los resultados evidencian a 39% de directivos con liderazgo pedagógico de nivel medio y 3,7% con nivel bajo. Concluyó que, las variables de estudio no están relacionadas significativamente

### **1.2.3 Locales**

Velasquez (2023) realizó una investigación en la ciudad de Juli con el fin de “Establecer la relación entre el liderazgo directivo y los compromisos de

desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 307 Chucuito - Juli durante el año 2022”. Bajó una metodología de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y diseño no experimental transeccional. Conformó una muestra de 190 directores de instituciones, a quienes se les administró el instrumento cuestionario para la recopilación de datos. Los hallazgos mostraron que el 91,6% de los directores cumplió con los compromisos en la gestión pedagógica y el 80% cumplió con los compromisos en la gestión administrativa. La investigación concluyó determinando la existencia de una asociación fuerte y significativa entre las variables de investigación, determinada por un Rho de Spearman de 0,741.

Kcahui (2021) llevó a cabo una investigación en la provincia de Carabaya, región Puno, con el objetivo de “Establecer la asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la provincia en el año 2019”. La investigación se realizó bajo un “enfoque no experimental, utilizando un diseño descriptivo-correlacional”. La muestra incluyó a 74 directores de nivel primario. Para la recopilación de datos, se empleó la encuesta y se aplicaron cuestionarios específicos para cada variable. Los resultados demostraron que el nivel de liderazgo de los directores es muy bueno en un 94,6%, y el liderazgo transformacional de los directores es de nivel muy bueno en un 67,6%. Concluyó que, existe una asociación entre las variables investigadas.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

A nivel mundial, el papel de los directores en las instituciones educativas ha evolucionado significativamente en respuesta a la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en las demandas educativas. En este contexto, el liderazgo directivo ya no se basa únicamente en conocimientos técnicos y administrativos, sino que también requiere habilidades blandas que permitan una gestión más efectiva y humana. La capacidad de los directores para comunicarse eficazmente, mostrar empatía, adaptarse a cambios y resolver conflictos se ha identificado como un factor clave para la creación de un entorno escolar positivo y productivo.

Sin embargo, diversos estudios han demostrado que muchos directores carecen de la formación necesaria para desarrollar estas habilidades, lo que impacta negativamente en la cohesión del equipo docente y en el rendimiento estudiantil, la carencia de programas de formación enfocados en el desarrollo de habilidades blandas, sumada a la rigidez de algunos sistemas educativos, ha generado una brecha en la preparación de los líderes escolares. Como resultado, las instituciones enfrentan dificultades para fomentar un clima organizacional positivo, generar motivación en los docentes y promover una cultura de enseñanza innovadora.

En países con sistemas educativos avanzados, como Finlandia y Canadá, se han implementado modelos de liderazgo basados en habilidades socioemocionales y colaborativas, lo que ha permitido mejorar el desempeño institucional y elevar la calidad educativa. No obstante, en muchos países de América Latina, la formación en habilidades blandas para directivos aún es limitada, lo que conlleva un liderazgo tradicional, jerárquico y poco participativo.

En el Perú, los directores de las instituciones educativas enfrentan múltiples desafíos en la incorporación de habilidades blandas en su gestión. A pesar de que las políticas educativas han reconocido la importancia de estas competencias, su implementación práctica sigue siendo deficiente. Muchos directores operan dentro de un marco jerárquico tradicional, donde la autoridad y la toma de decisiones son

centralizadas, lo que limita la participación activa del personal docente y afecta la motivación del equipo educativo.

Asimismo, la falta de programas de formación continua y de recursos institucionales adecuados agrava esta situación, impidiendo que los directores desarrollen competencias en comunicación asertiva, gestión del conflicto, liderazgo colaborativo y trabajo en equipo. De acuerdo con Ferrel (2021), en un estudio realizado en Apurímac, se evidenció que el 29,3% de los directores no incorporan habilidades blandas en su liderazgo, mientras que el 56,5% solo las aplican ocasionalmente, estos datos reflejan la necesidad urgente de fortalecer estas competencias en el liderazgo educativo peruano.

Otro factor que contribuye a esta problemática es la falta de evaluación y seguimiento en la implementación de estrategias de liderazgo basadas en habilidades blandas. A pesar de que el Marco del Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación, 2014) enfatiza la importancia del liderazgo pedagógico y la comunicación efectiva, no se han desarrollado suficientes mecanismos para garantizar su aplicación en las instituciones educativas. Como resultado, los docentes pueden percibir a los directivos como líderes autoritarios o distantes, lo que impacta en el clima institucional y, en última instancia, en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

En el distrito de Atuncolla, provincia de Puno, los directores de las escuelas primarias enfrentan desafíos adicionales derivados de factores económicos, culturales y geográficos. La región, caracterizada por su diversidad étnica y lingüística, requiere un enfoque de liderazgo sensible y adaptable a las necesidades de una población heterogénea. Sin embargo, la falta de acceso a formación en habilidades blandas y la escasez de recursos institucionales limitan la capacidad de los directores para gestionar eficientemente sus escuelas.

Uno de los principales problemas es la dificultad en la comunicación entre directivos y docentes, especialmente en contextos donde el español no es la primera lengua de muchos educadores y estudiantes. Esta barrera idiomática puede generar malentendidos, conflictos interpersonales y una baja cohesión en el equipo docente, lo que impacta negativamente en el ambiente escolar.

Asimismo, las condiciones socioeconómicas de la región influyen en la forma en que se ejerce el liderazgo; la mayoría de las escuelas operan con infraestructura deficiente, limitaciones presupuestarias y escasez de materiales didácticos, lo que dificulta la implementación de estrategias innovadoras en la gestión educativa. Además, la falta de acceso a programas de capacitación especializada en habilidades blandas impide que los directores adopten enfoques de liderazgo transformacional y transaccional, lo que podría mejorar la motivación del personal y optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, se ha observado que la ausencia de un liderazgo basado en habilidades blandas genera un clima organizacional tenso, donde la toma de decisiones no siempre es participativa y la comunicación efectiva es limitada. Esto, a su vez, impacta en la motivación del personal docente, reduciendo su compromiso y afectando la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema general**

- ¿Existe relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- ¿Existe relación entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?
- ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?
- ¿Existe relación entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?
- ¿Existe relación entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?

## 2.3 Justificación

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman que existe una relación significativa entre las habilidades blandas de los directivos y la forma en que es percibido su liderazgo por parte del personal docente, esta evidencia refuerza la importancia de fortalecer competencias como la comunicación, la empatía y el manejo emocional en los líderes escolares del distrito de Atuncolla. En la práctica, se comprobó que aquellos directivos con mayores niveles de habilidades blandas generan mejores ambientes laborales y relaciones interpersonales más sólidas, lo que tiene un impacto positivo en la dinámica institucional.

Teóricamente, esta investigación aporta evidencia empírica concreta de distintos autores, quienes argumentan que el liderazgo escolar efectivo se basa en la capacidad de conectar emocionalmente con los equipos y generar entornos colaborativos, los datos obtenidos en las instituciones educativas de Atuncolla validan estas teorías, al mostrar que los directivos más valorados por los docentes son aquellos que demuestran mayores competencias socioemocionales. Por lo tanto, el estudio no solo confirma marcos teóricos previos, sino que los contextualiza y los refuerza desde una realidad educativa específica del sur andino peruano.

Desde el enfoque metodológico, la elección de aplicar encuestas a los docentes se demostró como adecuada, ya que permitió obtener información directa y confiable sobre la percepción que tienen de sus directivos, el diseño cuantitativo no experimental de tipo correlacional facilitó identificar patrones claros y relaciones estadísticas entre habilidades blandas y liderazgo, sin necesidad de manipular variables, la metodología empleada resultó eficaz para cumplir los objetivos del estudio y generar resultados sólidos, útiles tanto para fines académicos como para la toma de decisiones en políticas educativas locales.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Establecer la relación entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Establecer la relación entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

- Existe relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- Existe relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Existe relación positiva y significativa entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Existe relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.



- Existe relación positiva y significativa entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se ejecutó en las instituciones educativas del distrito de Atuncolla que es parte de la región Puno ubicada al sur de Perú. Atuncolla, se encuentra en una zona predominantemente andina con una gran riqueza cultural y arqueológica con una latitud de 15°, longitud 70° y sobre 3900 metros sobre el nivel del mar. Este distrito está ubicado cerca del lago Umayo y la famosa necrópolis de Sillustani, un sitio arqueológico importante de la cultura Colla. Asimismo, tiene un clima típico de la región altiplánica, con temperaturas frías y una marcada estación de lluvias entre noviembre y marzo, el distrito colinda con los distritos de Paucarcolla, Tiquillaca y Juliaca. La zona se caracteriza por una geografía de puna alta, un clima frío y seco, y una población predominantemente quechua hablante dedicada a actividades agropecuarias.

#### Figura 1

##### *Lugar de estudio*



*Nota.* Captura de imagen del lugar de estudios. Tomado de (google, 2025).

#### 3.2 Población

La población es el conjunto total de elementos que poseen una o más características comunes y que constituyen el foco de interés de una investigación científica. A partir de esta población, el investigador puede seleccionar una muestra

representativa para el análisis de los datos y la formulación de conclusiones (Balestrini, 2006).

Asimismo, Hernández et al. (2010) refiere que la población es cumulo de elementos o individuos de los cuales se extrae una muestra para un estudio o análisis. El estudio se efectuó en los docentes y directores de las instituciones educativas del distrito de Atuncolla, que son un total de 56, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Población*

Nombre de la institución educativa	Director y docentes
70715 Llungo	8
70720 Buenavista	5
70042 Urinsaya	6
70009 Virgen del Carmen	16
70716 Ullagachi	4
70708 Anansaya	3
70706 Umayo	3
70712	7
70713 San José de Principio	4
<b>Total</b>	<b>56</b>

*Nota.* (Unidad de Gestión Educativa Local Puno, 2024).

### 3.3 Muestra

Para la muestra se consideró toda la población, es decir la muestra fue de tipo censal, por el hecho de que la población es muy pequeña, ya no hay necesidad de sacar una muestra. En ese sentido la muestra fue de 56 docentes y directores de las instituciones educativas pertenecientes al distrito de Atuncolla (Hernández et al., 2010).

### 3.4 Método de investigación

#### 3.4.1 Enfoque de investigación

La investigación pertenece a una investigación de enfoque cuantitativo por el hecho de que este enfoque proporciona la capacidad de generalizar con precisión los resultados y toma el mando de los fenómenos Charaja (2018). En la

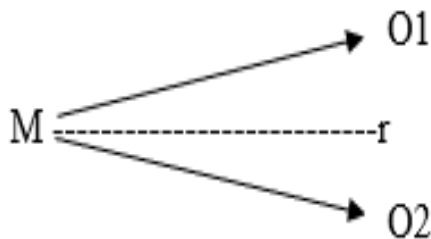
presente investigación se recogieron los resultados y se presentan en descripción estadística según los objetivos planteados.

### 3.4.2 Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo-correlacional, ya que, de acuerdo con Hernández et al (2014) la investigación descriptiva permite identificar y presentar la situación de cada variable, mientras que la investigación correlacional establece la relación entre dos variables, lo cual posibilita tanto la descripción detallada de las características de las variables como el análisis de su grado de relación.

#### Figura 2

*Coefficiente de relación*



*Nota.* Coeficiente de correlación de (Hernández et al, 2014).

Donde:

- M: Muestra
- O1: Variable 1
- O1: Variable 2
- r: Coeficiente de correlación

### 3.4.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, dado que no se realizó manipulación alguna de las variables, sino que únicamente se describieron las variables del estudio. Se consideró un diseño de corte transversal, ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, previa coordinación con los directivos de las instituciones educativas involucradas (Palomino et al., 2017).

### 3.4.4 Descripción de variables a ser analizados

#### A. Variable: habilidades blandas

Las habilidades blandas son un conjunto de competencias personales y sociales que facilitan la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de problemas en distintos entornos, estas habilidades permiten interactuar de manera efectiva con los demás y complementan las habilidades técnicas en el desempeño profesional.

#### B. Variable: liderazgo directivo

El liderazgo directivo es la capacidad de un líder dentro de una organización educativa o institucional para guiar, influir y gestionar eficientemente a su equipo, promoviendo el logro de objetivos, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo colaborativo, ello se caracteriza por la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva y la capacidad de motivar y coordinar al personal a su cargo.

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	ÍNDICE
Habilidades blandas	Habilidades emocionales	Autoconciencia		
		Automotivación		
		Confianza		
	Habilidad interpersonal	Cumplimiento de acuerdos		
		Empatía		
	Comunicación efectiva	Perspectivas	1 = Nunca	
		Comunicación oral	2 = Casi nunca	1 = Bajo (22-51)
		Comunicación auditiva	3 = A veces	2 = Medio (52-81)
		Comunicación corporal	4 = Casi siempre	3 = Alto (82-110)
		Comunicación escrita	5 = Siempre	
		Control de emociones		
		Gestión del conflicto	Actitud	
		Resolución de conflictos		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala	Índice
Liderazgo directivo	Gestión pedagógica	Promueve capacitaciones		
		realiza retroalimentación		
	Gestión institucional	Optimizador		
		Identidad institucional	1 = Nunca	1 = Deficiente (25-58) 2 = Regular (59-92) 3 = Excelente (93-125)
		Conocimiento de las normas	2 = Casi nunca	
		Innovación de documentos	3 = A veces	
	administrativos	4 = Casi siempre		
	Gestión administrativa	Eficiencia en los tramites	5 = Siempre	
		Capacidad de liderazgo		
	Liderazgo	Estrategias		

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

#### 3.5.1 Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

##### A. Objetivo específico 1

Se utilizó la técnica de la encuesta, la dimensión habilidad emocional está compuesto por 6 preguntas o ítems numerado del 1 al 6. Cada ítem permite responder a los docentes en 5 categorías que, refleja la frecuencia o intensidad, de nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La variable liderazgo directivo contempla 25 preguntas o ítems distribuida con 4 dimensiones (gestión pedagógica, administrativa, gestión instituciones y liderazgo) estas preguntas estuvieron dirigidas a los docentes para que puedan calificar el liderazgo del director, la categoría de respuestas fue en escala Likert nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

**Tabla 3**

*Baremación para el objetivo específico 1*

Habilidades emocionales		Liderazgo directivo	
Bajo	6 – 13	Deficiente	25 – 58
Medio	14 – 21	Regular	59 – 92
Alto	22 – 30	Excelente	93 - 125

**B. Objetivo específico 2**

Se utilizó la técnica de la encuesta, la dimensión habilidad interpersonal está compuesto por 5 preguntas o ítems numerado del 7 al 11. Cada ítem permite responder a los docentes en 5 categorías que, refleja la frecuencia o intensidad, de nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La variable liderazgo directivo contempla 25 preguntas o ítems distribuida con 4 dimensiones (gestión pedagógica, administrativa, gestión instituciones y liderazgo) estas preguntas estuvieron dirigidas a los docentes para que puedan calificar el liderazgo del director, la categoría de respuestas fue en escala Likert nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

**Tabla 4**

*Baremación para el objetivo específico 2*

Habilidad interpersonal		Liderazgo directivo	
Bajo	5 – 11	Deficiente	25 – 58
Medio	12 – 18	Regular	59 – 92
Alto	19 – 25	Excelente	93 - 125

**C. Objetivo específico 3**

Se utilizó la técnica de la encuesta, la dimensión comunicación efectiva está compuesto por 6 preguntas o ítems numerado del 12 al 16.

Cada ítem permite responder a los docentes en 5 categorías que, refleja la frecuencia o intensidad, de nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La variable liderazgo directivo contempla 25 preguntas o ítems distribuida con 4 dimensiones (gestión pedagógica, administrativa, gestión instituciones y liderazgo) estas preguntas estuvieron dirigidas a los docentes para que puedan calificar el liderazgo del director, la categoría de respuestas fue en escala Likert nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

**Tabla 5**

*Baremación para el objetivo específico 3*

Comunicación efectiva		Liderazgo directivo	
Bajo	5 – 11	Deficiente	25 – 58
Medio	12 – 18	Regular	59 – 92
Alto	19 – 25	Excelente	93 - 125

#### **D. Objetivo específico 4**

Se utilizó la técnica de la encuesta, la dimensión gestión del conflicto está compuesto por 6 preguntas o ítems numerado del 17 al 22. Cada ítem permite responder a los docentes en 5 categorías que, refleja la frecuencia o intensidad, de nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

La variable liderazgo directivo contempla 25 preguntas o ítems distribuida con 4 dimensiones (gestión pedagógica, administrativa, gestión instituciones y liderazgo) estas preguntas estuvieron dirigidas a los docentes para que puedan calificar el liderazgo del director, la categoría de respuestas fue en escala Likert nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

**Tabla 6**

*Baremación para el objetivo específico 4*

Gestión del conflicto		Liderazgo directivo	
Bajo	6 – 13	Deficiente	25 – 58
Medio	14 – 21	Regular	59 – 92
Alto	22 – 30	Excelente	93 - 125

### 3.5.2 Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros

#### A. Técnica e instrumento

La técnica utilizada para ambas variables fue la encuesta, por medio de su instrumento cuestionario:

Habilidades blandas: El instrumento dirigido a los docentes contempla 22 ítems o preguntas con 4 dimensiones (habilidades emocionales, interpersonales, comunicación efectiva y gestión de conflictos), la escala Likert contempló 5 categorías que, refleja la frecuencia o intensidad, de nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Para el procesamiento de datos se realizó uso de baremos, el cual permitió identificar el nivel de habilidades blandas del docente, presentado de la siguiente manera:

- Bajo: 22 – 51 puntos
- Medio: 52 – 81 puntos
- Alto: 82 – 110 puntos

Liderazgo directivo: El instrumento dirigido a los docentes con la finalidad de que puedan calificar a los directores de las instituciones, es instrumento contempla 25 preguntas o ítems distribuida con 4 dimensiones (gestión pedagógica, administrativa, gestión instituciones y liderazgo) estas preguntas, la categoría de respuestas fue en escala Likert nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

- Deficiente: 25 – 58 puntos
- Regular: 59 – 92 puntos
- Excelente: 93 – 125 puntos

## B. Validez y confiabilidad

Validez: La validez del instrumento se llevó a cabo mediante juicio de expertos, los cuales determinaron la validez de contenido y constructo, considerando la viabilidad del instrumento. La variable habilidades blandas obtuvo un promedio de validación de 0,93 con la calificación de 3 expertos. La variable liderazgo directivo obtuvo un promedio de 0,91 también fue validado por tres expertos con grados de maestría y doctorado (Ver en anexos).

Confiabilidad: se determinó mediante alfa de Cronbach, con una prueba piloto de 20 docentes, los cuales ya no fueron tomados en cuenta al momento de aplicar los instrumentos. La confiabilidad para la variable habilidades blandas fue de 0,70 y para la variable liderazgo directivo fue de 0,73.

La confiabilidad se determinó con la siguiente formula

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Dónde:

- $\alpha$ = “Alfa de Cronbach”.
- K = “Número de ítems”.
- $V_i$ = “Varianza de cada ítem”.
- $V_t$ = “Sumatoria total de las varianzas”.

Para la variable liderazgo directivo

$$\alpha = \frac{22}{22 - 1} \left( 1 - \frac{1,9921}{6,5763} \right)$$

$$\alpha = \frac{22}{21} \left( 1 - \frac{1,9921}{6,5763} \right)$$

$$\alpha = 1 * 0,69$$

$$\alpha = 0,70$$

Para la variable liderazgo directivo

$$\alpha = \frac{25}{25 - 1} \left( 1 - \frac{1,9932}{6,8753} \right)$$

$$\alpha = \frac{25}{24} \left( 1 - \frac{1,9932}{6,8753} \right)$$

$$\alpha = 1,04 * 0,71$$

$$\alpha = 0,73$$

La confiabilidad es ALTA, según la escala de Alfa de Cronbach. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto con 20 docentes.

### 3.5.3 Aplicación de prueba estadística inferencial

Se utilizó la estadística inferencial, por medio de la correlación Rho de Spearman, que se da cuando dos variables son de tipo ordinales y por medio del cual se comprobó las hipótesis alternas y nulas. Los pasos fueron las siguientes:

#### A. Hipótesis estadística que se considera

- Ho:  $R_{xy} = 0$  No existe ningún grado de correlación.
- Ha:  $R_{xy} \neq 0$  Existe un determinado grado de correlación.

#### B. Margen de error que se asumió: $\alpha = 0,05$

#### C. Prueba estadística que se aplicará

Se aplicó el estadístico de correlación Rho de Spearman

$$r = 1 - \frac{6(\sum d^2)}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

- N: Población o muestra
- $\Sigma$ =Sumatoria
- d: diferencia de rangos X – Y
- r: coeficiente de correlación

**Tabla 7**

*Grado de correlación*

Valor	Significado
1	Correlación negativa grande y perfecta
0,9 a 0,99	Correlación negativa muy alta
0,7 a 0,89	Correlación negativa alta
0,4 a 0,69	Correlación negativa moderada
0,2 a 0,39	Correlación negativa baja
0,1 a 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Extraído de Hernández et al. (2014).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Resultados para el objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024

**Tabla 8**

*Habilidades blandas y liderazgo directivo*

Habilidades blandas	Liderazgo directivo						Total	
	Deficiente		Regular		Excelente		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	8	14,3	1	1,8	0	0,0	9	16,1
Medio	9	16,1	22	39,3	0	0,0	31	55,4
Alto	1	1,8	0	0,0	15	26,8	16	28,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32,1%</b>	<b>23</b>	<b>41,1%</b>	<b>15</b>	<b>26,8%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

La Tabla 8 muestra que, el 55,4% de los docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla consideran que el director presenta habilidades blandas en nivel medio, de este grupo, el 39,3% percibe que el director ejerce un liderazgo directivo regular, mientras que el 16,1% lo califica como deficiente. Por otro lado, el 28,6% de los docentes califican las habilidades blandas del director en nivel alto, de este grupo, el 26,8% considera que el director demuestra un liderazgo excelente, mientras que el 1,8% lo percibe como deficiente. Finalmente, el 16,1% de los docentes califican las habilidades blandas del director como bajo, de estos, el 14,3% califica el liderazgo directivo como deficiente y el 1,8% lo considera regular.

## A. Prueba de hipótesis general

**Ha:** Existe relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

**Ho:** No existe relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

- **Regla de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

Si  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

**Tabla 9**

*Habilidades blandas y liderazgo directivo*

		Habilidades blandas	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,797**
	Liderazgo directivo	N	56
		Coefficiente de correlación	0,797**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	56

Estadísticamente mediante la prueba de Rho de Spearman se determinó la relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,797 y se ubica en un nivel de correlación positiva muy fuerte, asimismo, el valor p es de 0,000, lo cual es menor al valor de significancia de 0,05. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna de la investigación.

#### 4.1.2 Resultados para el objetivo específico 1: Establecer la relación entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024

**Tabla 10**

*Habilidad emocional y liderazgo directivo*

Habilidad emocional	Liderazgo directivo						Total	
	Deficiente		Regular		Excelente		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	12	21,4	8	14,3	0	0,0	20	35,7
Medio	5	8,9	15	16,8	0	0,0	20	35,7
Alto	1	1,8	0	0,0	15	26,8	16	28,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32,1%</b>	<b>23</b>	<b>41,1%</b>	<b>15</b>	<b>26,8%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

La Tabla 10 muestra que el 35,7% de los docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla consideran que el director posee un nivel bajo de habilidad emocional, dentro de este grupo, el 21,4% califica el liderazgo directivo deficiente, mientras que el 14,3% lo considera regular. Asimismo, el 35,7% de los docentes perciben que el director presenta un nivel medio de habilidad emocional, de este grupo, el 16,8% califica el liderazgo como regular, mientras que el 8,9% lo considera deficiente. Finalmente, el 28,6% de los docentes valúan las habilidades emocionales del director en un nivel alto, de estos, el 26,8% considera que el director ejerce un liderazgo excelente, mientras que solo el 1,8% lo califica como deficiente.

##### **A. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad emocional**

La Tabla 11 revela que el 30,4% de los docentes considera que el director nunca reconoce sus propios estados emocionales. Asimismo, el 26,8% indica que casi nunca realiza sus actividades laborales con motivación y compromiso. En cuanto a la relación con los docentes, el

30,4% señala que el director nunca mantiene una interacción cordial y respetuosa.

**Tabla 11**

*Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad emocional*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El director es capaz de reconocer sus propios estados emocionales.	17	30,4	9	16,1	13	23,2	11	19,6	6	10,7	56	100,0
El director realiza sus actividades laborales demostrando motivación y compromiso.	15	26,8	11	19,6	14	25	6	10,7	10	17,9	56	100,0
El director mantiene una relación cordial y respetuosa con los docentes.	17	30,4	9	16,1	22	39,3	3	5,4	5	8,9	56	100,0
El director demuestra confianza en sí mismo para desarrollar sus actividades.	1	1,8	30	53,6	15	26,8	8	14,3	2	3,6	56	100,0
El director evidencia confianza en sus habilidades emocionales.	4	7,1	8	14,3	27	48,2	4	7,1	13	23,2	56	100,0
El director tiene una actitud positiva y muestra confianza en la toma de decisiones	3	5,4	33	58,9	4	7,1	7	12,5	9	16,1	56	100,0

Además, el 53,6% considera que casi nunca demuestra confianza en sí mismo para desarrollar sus actividades, reflejando una percepción de inseguridad en su gestión. Respecto a la confianza en sus habilidades emocionales, el 42,8% de los docentes considera que el director solo la evidencia a veces. Finalmente, el 58,9% considera que el director casi

nunca tiene una actitud positiva ni muestra confianza en la toma de decisiones.

## B. Prueba de hipótesis general

- Ha: Existe relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.
- Ho: No existe relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

- **Regla de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

Si  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

**Tabla 12**

*Habilidades blandas y liderazgo directivo*

		Habilidad emocional	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Habilidad emocional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,737**
		N	56
	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	0,737**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	56

Estadísticamente mediante la prueba de Rho de Spearman se determinó la relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,737 y se ubica en un nivel de correlación positiva considerable,

asimismo, el valor p es de 0,000, lo cual es menor al valor de significancia de 0,05. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna de la investigación.

#### 4.1.3 Resultados para el objetivo específico 2: Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024

**Tabla 13**

*Habilidad interpersonal y liderazgo directivo*

Habilidad interpersonal	Liderazgo directivo						Total	
	Deficiente		Regular		Excelente		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	3	5,4	0	0,0	0	0,0	3	5,4
Medio	14	25,0	23	41,1	0	0,0	37	66,1
Alto	1	1,8	0	0,0	15	26,8	16	28,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32,1%</b>	<b>23</b>	<b>41,1%</b>	<b>15</b>	<b>26,8%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

La tabla evidencia que el 66,1% de los docentes perciben que el director presenta un nivel medio de habilidad interpersonal, el 41,1% califica el liderazgo como regular, mientras que el 25,0% lo considera deficiente. Por otro lado, el 28,6% d de los docentes evalúan las habilidades interpersonales del director en un nivel alto, en este caso, el 26,8% considera que el director ejerce un liderazgo excelente, mientras que solo el 1,8% lo califica como deficiente. Finalmente, el 5,4 consideran que el director posee un nivel bajo de habilidad interpersonal, dentro de este grupo la totalidad califica el liderazgo como deficiente.

#### A. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad interpersonal

La Tabla 14 muestra que el 58,9% de los docentes considera que el director casi nunca mantiene una comunicación clara y sin ambigüedades con el personal de trabajo, lo que podría generar dificultades en la coordinación y gestión institucional. En cuanto al respeto y cumplimiento

de acuerdos en reuniones, el 44,6% de los docentes indica que el director casi nunca cumple con lo pactado. Respecto a la resolución de conflictos, el 66,1% de los docentes considera que el director casi nunca cuenta con estrategias planificadas para resolver conflictos dentro de la institución educativa.

**Tabla 14**

*Resultados descriptivos por ítems de la dimensión habilidad interpersonal*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El director mantiene una comunicación clara y sin ambigüedades con el personal de trabajo	1	1,8	33	58,9	5	8,9	4	7,1	13	23,2	56	100,0
El director respeta y cumple los acuerdos establecidos en las reuniones	6	10,7	25	44,6	7	12,5	11	19,6	7	12,5	56	100,0
El director cuenta con estrategias planificadas para resolver los conflictos dentro de la institución educativa.	3	5,4	26	46,4	3	5,4	12	21,4	12	21,4	56	100,0
El director demuestra empatía hacia las opiniones y necesidades de los docentes.	6	10,7	2	3,6	7	12,5	30	53,6	11	19,6	56	100,0
El director fomenta una buena comunicación laboral con los docentes.	1	1,8	29	51,8	3	5,4	19	33,9	4	7,1	56	100,0

Asimismo, en relación con la empatía hacia los docentes, el 53,6% señala que el director casi siempre demuestra consideración hacia las opiniones y necesidades del equipo docente. Finalmente, en lo que respeta a la comunicación laboral con los docentes, el 51,8% de los encuestados

indica que el director casi nunca fomenta un buen ambiente de comunicación dentro de la institución.

## B. Prueba de hipótesis general

Ha: Existe relación positiva y significativa entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

- **Regla de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

Si  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

**Tabla 15**

*Habilidad interpersonal y liderazgo directivo*

		Habilidad interpersonal	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Habilidad interpersonal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,772**
	Liderazgo directivo	N	56
		Coefficiente de correlación	0,772**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	56

Estadísticamente mediante la prueba de Rho de Spearman se determinó la relación positiva y significativa entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,772 y se ubica en un nivel de correlación muy fuerte, asimismo, el valor p es de 0,000, lo cual es menor al valor de significancia de 0,05. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna de la investigación.

#### 4.1.4 Resultados para el objetivo específico 3: Establecer la relación entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024

**Tabla 16**

*comunicación efectiva y liderazgo directivo*

Comunicación efectiva	Liderazgo directivo						Total	
	Deficiente		Regular		Excelente		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	4	7,1	4	7,1	0	0,0	8	14,3
Medio	13	23,2	19	33,9	4	7,1	36	64,3
Alto	1	1,8	0	0,0	11	19,6	12	21,4
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32,1%</b>	<b>23</b>	<b>41,1%</b>	<b>15</b>	<b>26,8%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

La tabla evidencia que el 64,3% de los docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla evalúan la comunicación efectiva del director en un nivel medio, dentro de este grupo, el 33,9% califica el liderazgo como regular, el 23,2% lo considera deficiente, mientras que solo el 7,1% percibe un liderazgo excelente. Por otro lado, el 21,4% de los docentes considera que el director posee un nivel alto de comunicación efectiva, en este caso, el 19,6% lo califica con un liderazgo excelente, mientras que solo el 1,8% lo percibe como deficiente. Finalmente, el 14,3% de los docentes presenta un nivel bajo de comunicación efectiva, de los cuales el 7,1% califica su liderazgo directivo como deficiente y otro 7,1% lo considera regular.

#### **A. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión comunicación efectiva**

La Tabla 17 muestra que el 33,9% de los docentes considera que el director a veces conversa con ellos de manera directa, fluida y constante. En cuanto a la escucha activa de opiniones y propuestas, el 30,4% de los docentes considera que el director casi nunca presta atención a las ideas y

sugerencias del personal docente. Respecto a la relación laboral con los docentes, el 37,5% de los encuestados percibe que el director siempre mantiene una buena relación con su equipo.

**Tabla 17**

*Resultados descriptivos por ítems de la dimensión comunicación efectiva*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El director conversa con los docentes de manera directa, fluida y constante	2	3,6	13	23,2	19	33,9	6	10,7	16	28,6	56	100,0
El director escucha atentamente las opiniones y propuestas del personal docente	1	1,8	17	30,4	11	19,6	14	25,0	13	23,2	56	100,0
El director mantiene una buena relación laboral con los docentes	1	1,8	10	17,9	12	21,4	12	21,4	21	37,5	56	100,0
El director demuestra una adecuada redacción en sus comunicados y documentos de gestión	20	35,7	10	17,9	12	21,4	8	14,3	6	10,7	56	100,0
El director toma decisiones acertadas y fundamentadas	1	1,8	31	55,4	15	26,8	7	12,5	2	3,6	56	100,0

Por otro lado, en lo que respecta a la redacción en comunicados y documentos de gestión, el 35,7% de los docentes señala que el director nunca demuestra una adecuada capacidad de redacción en estos documentos. Finalmente, en cuanto a la toma de decisiones acertadas y fundamentadas, el 55,4% de los docentes considera que el director casi nunca toma decisiones bien fundamentadas.

## B. Prueba de hipótesis general

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

- **Regla de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Si  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alterna (Ha).

**Tabla 18**

*Comunicación efectiva y liderazgo directivo*

			<b>Comunicación efectiva</b>	<b>Liderazgo directivo</b>
Rho de Spearman	Comunicación efectiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,558**
		Sig. (bilateral)		0,000
	Liderazgo directivo	N	56	56
		Coefficiente de correlación	0,558**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	56	56

Estadísticamente mediante la prueba de Rho de Spearman se determinó la relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,558 y se ubica en un nivel de correlación positiva considerable, asimismo, el valor p es de 0,000, lo cual es menor al valor de significancia de 0,05. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna de la investigación.

#### 4.1.5 Resultados para el objetivo específico 4: Establecer la relación entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024

**Tabla 19**

*Gestión del conflicto y liderazgo directivo*

Gestión del conflicto	Liderazgo directivo						Total	
	Deficiente		Regular		Excelente		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Bajo	4	7,1	3	5,4	0	0,0	7	12,5
Medio	13	23,2	20	35,7	0	0,0	33	58,9
Alto	1	1,8	0	0,0	15	26,8	16	28,6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>32,1%</b>	<b>23</b>	<b>41,1%</b>	<b>15</b>	<b>26,8%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

La tabla evidencia que el 58,9% de los docentes de las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla evalúa la gestión del conflicto del director en un nivel medio, dentro de este grupo, el 35,7% califica su liderazgo como regular, el 23,2% lo considera deficiente. Por otro lado, el 28,6% de los docentes considera que el director posee un nivel alto de gestión del conflicto, en este caso, el 26,8% califica su liderazgo como excelente, mientras que solo el 1,8% lo percibe como deficiente. Finalmente, el 12,5% de los docentes considera que el director tiene un nivel bajo en gestión del conflicto, dentro de este sector, el 7,1% califica su liderazgo como deficiente, mientras que el 5,4% lo percibe como regular.

#### **A. Resultados descriptivos por ítems de la dimensión gestión del conflicto**

La Tabla 20 muestra que el 53,6% de los docentes considera que el director a veces mantiene el control emocional cuando se presenta un conflicto en la institución educativa. Asimismo, respecto a la actitud frente

a los problemas laborales, el 57,1% de los docentes considera que el director casi nunca muestra una actitud positiva ni busca soluciones. En cuanto al análisis de situaciones divergentes y la búsqueda de evidencias antes de emitir una opinión, el 66,1% de los docentes señala que el director casi nunca emplea esta estrategia.

**Tabla 20**

*Gestión del conflicto y liderazgo directivo*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El director mantiene el control emocional cuando se presenta un conflicto en la institución educativa	4	7,1	6	10,7	30	53,6	4	7,1	12	21,4	56	100,0
El director muestra una actitud positiva y busca soluciones cuando ocurre un problema laboral	3	5,4	32	57,1	3	5,4	8	14,3	10	17,9	56	100,0
El director analiza situaciones divergentes y busca evidencias antes de emitir una opinión	1	1,8	37	66,1	3	5,4	4	7,1	11	19,6	56	100,0
El director resuelve los conflictos laborales siguiendo los protocolos institucionales	7	12,5	29	51,8	4	7,1	11	19,6	5	8,9	56	100,0
El director evita ser la causa de conflictos dentro de la institución educativa	4	7,1	30	53,6	1	1,8	13	23,2	8	14,3	56	100,0
El director fomenta una cultura de respeto y convivencia, minimizando la aparición de conflictos	7	12,5	5	8,9	2	3,6	32	57,1	10	17,9	56	100,0

Sobre la resolución de conflictos laborales, el 51,8% de los docentes considera que el director casi nunca sigue los protocolos institucionales para resolver disputas. En relación con la generación de conflictos, el 53,6% de los docentes considera que el director casi nunca evita ser la causa de problemas dentro de la institución educativa.

Finalmente, el 57,1% de los docentes señala que el director casi nunca fomenta una cultura de respeto y convivencia para prevenir la aparición de conflictos.

## B. Prueba de hipótesis general

Ha: Existe relación positiva y significativa entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.

- **Regla de decisión**

Si  $p < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

Si  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

**Tabla 21**

*Gestión del conflicto y liderazgo directivo*

		Gestión del conflicto	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión del conflicto	1,000	0,706**
	Liderazgo directivo	0,706**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	56
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	56

Estadísticamente mediante la prueba de Rho de Spearman se determinó la relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de

0,706 y se ubica en un nivel de correlación positiva considerable, asimismo, el valor p es de 0,000; lo cual es menor al valor de significancia de 0,05. Por lo tanto, se valida la hipótesis alterna de la investigación.

## 4.2 Discusión

Para el objetivo general: Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,797, lo que indica una correlación positiva muy fuerte. Este hallazgo coincidió con el estudio de Solano (2022) en Huancavelica, quien también encontró una relación significativa entre estas variables, con el 78% de los directores indicando que desarrollan su labor aplicando habilidades blandas y el 64% con un nivel alto de liderazgo directivo. Asimismo, los hallazgos de Ferrel (2021) en Apurímac refuerzan estos resultados, al demostrar que el 56,5% de los encuestados indicaron que los directores a veces practican las habilidades blandas en su liderazgo, evidenciando una relación moderada entre las variables. De manera similar, Lozano (2024) encontró que las habilidades blandas impactan en el desempeño directivo, indicando que a medida que estas competencias se fortalecen, la gestión educativa mejora.

Para el objetivo específico 1: La investigación determinó que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,737, ubicándose en un nivel de correlación considerable. Este hallazgo es coherente con los resultados obtenidos por Penela y Aguilar (2023) en México, quienes identificaron que el 40% de los directivos consideraban la inteligencia emocional como la competencia clave en tiempos de crisis. Además, Ferrel (2021) halló que el 29,35% de los encuestados indicaron que casi nunca se aplicaban habilidades emocionales en el liderazgo, lo que evidenciaba una deficiencia en esta área.

Para el objetivo específico 2: Se identificó una relación positiva y significativa entre las habilidades interpersonales y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,772, lo que indica una relación muy fuerte. Este hallazgo se encuentra alineado con los resultados obtenidos por Albuquerque (2021) en Lima, donde se demostró que la calidad de las relaciones interpersonales en los docentes influye directamente en la percepción del liderazgo directivo. Asimismo, Guerrero (2021) en Loreto identificó que los directivos que fomentaban relaciones interpersonales positivas lograban un mayor nivel de aceptación y compromiso por parte de los docentes.

Para el objetivo específico 3: Los resultados revelaron que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo, con un coeficiente de correlación de 0,558, lo que indica un nivel de correlación considerable. Estos hallazgos coinciden con los de Villalba (2020) en Tacna, quien encontró que la comunicación clara y efectiva del director es un factor determinante en la percepción del liderazgo por parte de los docentes. Además, Velasquez (2023) en Juli concluyó que una adecuada gestión educativa se ve fortalecida cuando los directivos establecen canales de comunicación efectivos con su personal.

Para el objetivo específico 4: Finalmente, la relación entre la gestión del conflicto y el liderazgo directivo presentó un coeficiente de correlación de 0,706, ubicándose en un nivel de correlación considerable. Este resultado es consistente con el estudio de Gavidia (2023) en Huánuco, quien identificó que la capacidad de los directivos para manejar conflictos influye directamente en la percepción de su liderazgo por parte del personal docente. Asimismo, Morales et al. (2024) encontraron que la resolución efectiva de conflictos mejora el desempeño de los directores y la armonía dentro de la institución educativa.

## CONCLUSIONES

- PRIMERO:** Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, con un coeficiente de correlación de 0,797, indicando una correlación positiva muy fuerte. Lo que significa que, cuanto más desarrolladas están las habilidades blandas en los directivos, su liderazgo es mejor percibido por los docentes. La fuerte correlación obtenida indica que estas competencias son un factor determinante para una dirección escolar efectiva.
- SEGUNDO:** Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades emocionales y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, con un coeficiente de correlación de 0,737, ubicándose en un nivel de correlación considerable. Es decir, los directivos que gestionan adecuadamente sus emociones y muestran inteligencia emocional como autocontrol, empatía y motivación son percibidos como líderes más eficaces.
- TERCERO:** Los resultados evidenciaron que las habilidades interpersonales presentan una relación positiva y significativa con el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, con un coeficiente de correlación de 0,772, indicando una correlación muy fuerte. Lo que significa que, los directivos con habilidades interpersonales sólidas como saber escuchar, establecer relaciones de respeto y generar colaboración ejercen un liderazgo más efectivo. En la práctica educativa observada, esto se traduce en una mayor aceptación de las decisiones del directivo, así como una mejor convivencia y trabajo en equipo dentro de las instituciones.
- CUARTO:** Se identificó una relación positiva y significativa entre la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, con un coeficiente de correlación de 0,558, lo que indica una correlación considerable. En otras palabras, la capacidad de los directivos para comunicarse de manera

clara, asertiva y oportuna influye significativamente en su liderazgo. Aunque la correlación es moderada, el resultado indica que una comunicación efectiva facilita la coordinación institucional, reduce los malentendidos y mejora el clima laboral, aspectos valorados por los docentes encuestados.

**QUINTO:** Los resultados demostraron que la gestión del conflicto y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, tienen una relación positiva y significativa con un coeficiente de correlación de 0,706, indicando una correlación considerable. Lo que significa que, los directivos que saben afrontar y resolver conflictos de forma adecuada son mejor valorados en su rol de líderes, lo cual se traduce en una gestión más armónica, con menos tensiones entre docentes y mayor cohesión en el trabajo pedagógico.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** Implementar programas de formación en habilidades blandas dirigidos a docentes y directivos, con el objetivo de mejorar su capacidad de liderazgo y fortalecer su gestión educativa.
- SEGUNDO:** Capacitar a los directivos en inteligencia emocional, promoviendo el control de sus emociones en la toma de decisiones y la gestión de conflictos dentro de la institución.
- TERCERO:** Desarrollar talleres de comunicación asertiva y liderazgo colaborativo, con el fin de mejorar la interacción entre directivos y docentes, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso.
- CUARTO:** Desarrollar manuales de comunicación interna en las instituciones educativas, con lineamientos claros para la gestión de la información y la interacción dentro del equipo de trabajo
- QUINTO:** Incluir módulos de resolución de conflictos en la formación directiva, con estrategias para gestionar desacuerdos y fomentar la negociación efectiva dentro del entorno educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba, F., Acosta, J., Suarez, R., & Rojas, Y. (2017). Identificación de Estilos de Liderazgo con Datos Aportados por EEG. *Newman Business Review*, 3(2). <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/NBR/article/view/86>
- Albornoz, M. (2024). *Incidencia de las habilidades blandas en el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Javier Rolando Tello, Amarilis* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/10067>
- Albuquerque, D. (2021). *Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima - 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62975/Alburquerque\\_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62975/Alburquerque_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, S. (2022). La gerencia educativa, el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado. *El labrador*, 6(2). <https://revistaellabrador.net/index.php/RevistaElLabrador/article/view/75>
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (5.ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Baque, L., & Viteri, D. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322022000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018)
- Berrospi, S. (2022). *Liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel Primario de la Ugel de Coronel Portillo, del distrito de Yarinacocha zona urbana, Ucayali, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ucayali]. [http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5873/B11\\_2022\\_UNU\\_MAESTRIA\\_TM\\_2022\\_SONIA\\_BERROSPI\\_V1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5873/B11_2022_UNU_MAESTRIA_TM_2022_SONIA_BERROSPI_V1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Briz, M. (2022). El desafío de la gestión de conflictos en la actualidad, la necesidad de un abordaje integral. *Revista de Derecho*, 26(5).

[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2393-61932022000200001](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-61932022000200001)

- Buxarrais, M. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación. *Facultad de Educación. Universitat de Barcelona*, 43. <https://revistas.ucv.es/edetania/index.php/Edetania/article/view/215/183>
- Caballero, E., Cruz, Y., & Otero, Y. (2018). La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. *Redalyc*, 17(4). <https://www.redalyc.org/journal>
- Castro, C., Merino, T. del R., Alcalde, M., & Benites, M. (2023). Trascendencia del Liderazgo transformacional directivo en la gestión escolar. *Revista de Climatología*, 23, 2715-2722. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2715-2722>
- Centre for Educational Research and Innovation. (2022). *Dirección de Educación y Habilidades*. OECD. <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Investigación Científica* (2da ed.). Corporación SIRIO EIRL. <https://es.scribd.com/document/358910865/CHARA-C-F-MAPIC-en-La-Investigacion-Cientifica>
- Chetilan, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 15(19). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3.<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Gra Hill.
- Chinchay, J. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista de investigación UNMSM*, 3(2). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/repiie/article/view/25377>
- Cruzado, L., Duran, K., & Mucha, L. (2025). Liderazgo pedagógico para la mejora del desempeño docente en instituciones educativas. *Episteme Koinonia*, 8(1). <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.4409>

- De la Cruz, O. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018 – 2022. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(3). <https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/disciplinarias/article/view/133>
- Delgado, G. (2011). *Influencia de la gestión administrativa del área de logística en el abastecimiento de bienes y servicios de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, periodo 2009-2010*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/575/TG0459.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Enriquez, E. (2023). *Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7549/253T20231037\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7549/253T20231037_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2). [http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862020000200039](http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862020000200039)
- Estevéz, F., & Estevéz, A. (2021). Comunicación efectiva en salud: evaluación de una experiencia docente en estudiantes de medicina de Cuenca, Ecuador. *Revista de Bioética y Derecho*, 52, 85-104. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1886-58872021000200006&script=sci\\_abstract](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1886-58872021000200006&script=sci_abstract)
- Ferrel, W. (2021). *Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel\\_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fischman, D. (2001). *El camino del líder*. Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fragoso, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior*,

- 16(6). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722015000200006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006)
- García, R., Ortega, N., Rivera, A., Romero, M., & Benítez, B. (2013). Habilidades emocionales percibidas en estudiantes de carreras de Ciencias de la Salud en Hidalgo, México. *European Scientific Journal*, 9(7), 1857-7431. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5270>
- Gavidia, M. (2023). *Habilidades blandas de los directivos y la gestión de sinergias en las Instituciones Educativas de la Ciudad de Tingo María* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]. [https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/9763/T023\\_22504619\\_M.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/9763/T023_22504619_M.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional* (1.ª ed.). Rocco.
- Gómez, J. (2024). *Relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa «Alfredo Vargas Guerra» de Pucallpa, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. [http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/7025/B3\\_2024\\_UNU\\_EDUCACION\\_2024\\_TM\\_JUAN-GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/7025/B3_2024_UNU_EDUCACION_2024_TM_JUAN-GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guerrero, D. (2021). *El liderazgo directivo y el desempeño docente de la I.E Misional Goretti, del distrito de Lagunas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto-Perú, 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28430/Tesis\\_Dionisio\\_Guerrero\\_Mozombite.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28430/Tesis_Dionisio_Guerrero_Mozombite.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutiérrez, Y. (2020). Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(4). <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/22>
- Hernández, M., & Lluesma, M. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).

- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006)
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mc Graw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Liderazgo situacional*. Biblioteca Harvard - Deusto.
- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios - RBU* [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma].  
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3967/ADM-T030\\_10065343\\_T\\_HIDALGO\\_DAVILA\\_NORMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3967/ADM-T030_10065343_T_HIDALGO_DAVILA_NORMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kcahui, Y. (2021). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño directivo en las instituciones educativas de educación primaria de la Provincia de Carabaya, en el año 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19029>
- Leal, F., Albornoz, M., & Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052016000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052016000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Lopez, E., Pulido, M., Berrios, P., & Augusto, J. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social*, 32(3), 524-538. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222506>
- Losada, B., & Briz, M. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, 29(2).  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2393-61932024000101203](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-61932024000101203)
- Lozano, M. (2024). El Impacto de las Habilidades Blandas en el Desempeño Directivo: Un Programa Integral. *Revista Conrado*, 20(96).  
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3578>

- Macaya, X., Vergara, P., & Rubí, P. (2018). Competencias emocionales: una asignatura complementaria en el Plan de estudios de la carrera de Odontología. *Humanidades Médicas, 18*(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202018000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202018000100010)
- Maurice, J., Elias, J., Zins, R., Weissberg, K., & Frey, M. (1997). *Promoting social and emotional learning* (1 (ed.)). Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Maya, E., Aldana, J., & Arguelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 5*(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Montaño, M., & Palacios, J. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina, 3*(2), 81-107. <https://www.redalyc.org>
- Morales, L., Cerron, E., & Obregon, L. (2024). Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas. *Maestro y Sociedad, 21*(1). <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6336>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2001). *What works in innovation in education*. OECD. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/05/new-school-management-approaches\\_g1gh269b](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/05/new-school-management-approaches_g1gh269b)
- Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia, 14*(1). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2027-42972022000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-42972022000100001)
- Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica, 29*(5). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000500259&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000500259&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Palacios, K., Zavaleta, J., Fuester, D., & Rengifo, R. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista*

- de Ciencias Sociales*, 28(5). <https://www.redalyc.org>
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2017). *Metodología de investigación* (1.<sup>a</sup> ed.). San Marcos.
- Paternina, O. (2021). *Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa el Dorado* [Tesis de Licenciatura, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/81dac8f2-22b6-41b2-8e9b-20de06981a20/content>
- Peiró, R. (2020). *Trabajo en equipo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Penela, E., & Aguilar, W. (2023). Habilidades blandas y competencias de directivos administrativos que en tiempos de crisis impactan en el desempeño de una institución educativa. *Instituto Universitario Veracruzano*, 1(1). <https://blog.iuv.edu.mx/wp-content/uploads/2023/09/Habilidades-blandas-y-competencias-de-directivos-administrativos-que-en-tiempos-de-crisis-impactan-en-el-desempeño-de-una-institución-educativa>.
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-75822021000200188](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-75822021000200188)
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062020000100135](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135)
- Salazar, R. (2022). *Relación entre las habilidades blandas y las prácticas educativas de los docentes de la Universidad Bernardo O'Higgins, Región Metropolitana, Chile, 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2324/Salazar-Martinez-Reinaldo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saldaña, L. (2021). *Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los*

- docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>
- Sanchez, C. (2018). *Gestión curricular y práctica pedagógica en las instituciones educativas de la RED N° 12, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2018.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29412/Sanchez\\_VC..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29412/Sanchez_VC..pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Serrat, A. (2002). *Resolución de conflictos. Una perspectiva globalizadora* (1.<sup>a</sup> ed.). Cisspraxis.
- Solano, R. (2022). *Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL Pangoa* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/601787b5-959b-4ac7-aca0-808730123255/content>
- Unidad de Gestión Educativa Local Puno. (2024). *UGEL puno tiene el avance de 90% de contratación de profesores en IIEE del ámbito.* UGELPUNO. <https://ugelpuno.edu.pe/web/2024/02/22/ugel-puno-tiene-el-avance-de-90-de-contratacion-de-profesores-en-iiee-del-ambito/>
- Vadez, G. (2022). *Habilidades blandas y su relación con los estilos de liderazgo en directores de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/385b8245-3911-4c09-a143-aa6ddc589c6a/content>
- Vargas, A. (2021). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)
- Velasquez, W. (2023). *El liderazgo directivo y su relación con los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 307 Chucuito - Juli 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21763>



- Villalba, K. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas nivel Primaria distrito de la Yarada-los Palos año 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna].  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1593/Villalba-Mamani-Karla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yaranga, L., Quispe, K., & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Revista de investigación en Ciencias de la Educación.*, 7(28).  
<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/913>
- Yugra, A. (2021). *Liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las IIEE secundarias del distrito de Vilcabamba de la provincia de La Convención del departamento de Cusco* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16943>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Interrogantes	Hipótesis	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala	Índice		
¿Existe relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024?	Existe relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	Determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024.	Habilidades blandas	Habilidades emocionales	Autoconciencia Automotivación Confianza	1= Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	1 = Bajo (22-51) 2 = Medio (52-81) 3 = Alto (82-110)		
				Habilidad interpersonal	Cumplimiento de acuerdos Empatía Perspectivas				
				Comunicación efectiva	Comunicación oral Comunicación auditiva Comunicación corporal Comunicación escrita				
					Gestión del conflicto			Control de emociones Actitud Resolución de conflictos	
								Gestión pedagógica	Promueve capacitaciones realiza retroalimentación Optimizador
									Gestión institucional
				Liderazgo directivo	Gestión administrativa			Innovación de documentos administrativos Eficiencia en los tramites	
					Liderazgo			Capacidad de liderazgo Estrategias	1= Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

## Anexo 2. Cuestionario de habilidades blandas

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

#### I. PRESENTACIÓN

Buen día profesor (a), estoy desarrollando una investigación denominada “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia Puno, 2024. Los datos obtenidos son de carácter anónimo y confidencial, por lo que se solicita y agradece que responda con sinceridad a las preguntas del presente cuestionario.

#### II. INDICACIONES

Marque con una (X) en el recuadro que le sea conveniente

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Nunca
4	Casi siempre
5	Siempre

HABILIDADES BLANDAS						
Dimensión Habilidad emocional						
		1	2	3	4	5
1	El director (a) es capaz de reconocer sus propios estados emocionales					
2	El director (a) realiza sus actividades laborales demostrando motivación y compromiso					
3	El director (a) mantiene una relación cordial y respetuosa con los docentes					
4	El director (a) demuestra confianza en sí mismo para desarrollar sus actividades					
5	El director (a) evidencia confianza en sus habilidades emocionales					
6	El director (a) tiene una actitud positiva y muestra confianza en la toma de decisiones					
Dimensión: Habilidad interpersonal						
7	El director (a) mantiene una comunicación clara y sin ambigüedades con el personal de trabajo					
8	El director (a) respeta y cumple los acuerdos establecidos en las reuniones					
9	El director (a) cuenta con estrategias planificadas para resolver los conflictos dentro de la institución educativa					
10	El director (a) demuestra empatía hacia las opiniones y necesidades de los docentes.					
11	El director (a) fomenta una buena comunicación laboral con los docentes.					
Dimensión: Comunicación efectiva						
12	El director (a) conversa con los docentes de manera directa, fluida y constante					
13	El director (a) escucha atentamente las opiniones y propuestas del personal docente					
14	El director (a) mantiene una buena relación laboral con los docentes					
15	El director (a) demuestra una adecuada redacción en sus comunicados y documentos de gestión					
16	El director (a) toma decisiones acertadas y fundamentadas					
Dimensión: Gestión del conflicto						
17	El director (a) mantiene el control emocional cuando se presenta un conflicto en la institución educativa					
18	El director (a) muestra una actitud positiva y busca soluciones cuando ocurre un problema laboral					
19	El director (a) analiza situaciones divergentes y busca evidencias antes de emitir una opinión					
20	El director (a) resuelve los conflictos laborales siguiendo los protocolos institucionales					
21	El director (a) evita ser la causa de conflictos dentro de la institución educativa					
22	El director (a) fomenta una cultura de respeto y convivencia, minimizando la aparición de conflictos					

Fuente: Adaptado en base a Solano (2022), en su tesis titulada: “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL Pangoa”.

### Anexo 3. Cuestionario de liderazgo directivo

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Nunca
4	Casi siempre
5	Siempre

<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>						
<b>Gestión pedagógica</b>						
		1	2	3	4	5
1	Promueve capacitación e innovación para su personal docente.					
2	Desarrolla jornadas de reflexión sobre las prácticas pedagógicas.					
3	Demuestra conocimiento del que hacer pedagógico de los docentes en las diferentes áreas.					
4	Ejecuta un monitoreo planificado y en este proceso fortalece las capacidades de los docentes.					
5	Realiza el proceso de retroalimentación en el aspecto pedagógico.					
6	Promueve el uso de los TIC y plataformas virtuales en los docentes.					
7	Se preocupa por mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.					
<b>Gestión administrativa</b>						
8	Demuestra conocimientos de las normas y políticas educativas.					
9	Cuenta con los diferentes documentos de gestión					
10	Elabora los diferentes documentos de gestión de forma participativa					
11	Promueve una cultura organizacional en la institución, que nos diferencie de las demás.					
12	Promueve reuniones democráticas y participativas					
13	Posee conocimientos actualizados para ejercer al cargo					
<b>Gestión institucional</b>						
14	Demuestra compromiso e identidad institucional.					
15	Promueve el logro de metas y objetivos institucionales.					
16	Establece estrategias con otras instituciones para mejorar la calidad educativa.					
17	Promueve actividades integradoras para fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y comunidad educativa.					
18	Demuestra eficacia y transparencia en el manejo de los recursos institucionales					
19	Promueve el trabajo en redes educativas.					
<b>Liderazgo</b>						
20	Demuestra dominio y capacidad de liderazgo.					
21	Demuestra conocimientos sobre las habilidades blandas					
22	Promueve un positivo clima institucional.					
23	Asume sus errores y responsabilidad de gestión.					
24	Desarrolla estrategias de motivación para mejorar el desempeño del docente.					
25	Mantiene cordiales relaciones con sus docentes					

Nota. Adaptado en base a (Ferrel, 2021), en su tesis titulada: “Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las II.EE. secundarias de la UGEL-Huancarama,2020”.

## Anexo 4. Resultados descriptivos de la variable liderazgo directivo

### Resultados de la dimensión gestión pedagógica

Ítems	Dimensión: Gestión pedagógica											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Promueve capacitación e innovación para su personal docente.	10	17,9	11	19,6	18	32,1	14	25,0	3	5,4	56	100,0
Desarrolla jornadas de reflexión sobre las prácticas pedagógicas.	13	23,2	14	25,0	12	21,4	8	14,3	9	16,1	56	100,0
Demuestra conocimiento del que hacer pedagógico de los docentes en las diferentes áreas.	18	32,1	9	16,1	18	32,1	4	7,1	7	12,5	56	100,0
Ejecuta un monitoreo planificado y en este proceso fortalece las capacidades de los docentes.	3	5,4	26	46,4	18	32,1	6	10,7	3	5,4	56	100,0
Realiza el proceso de retroalimentación en el aspecto pedagógico.	16	28,6	7	12,5	21	37,5	0	0,0	12	21,4	56	100,0
Promueve el uso de los TIC y plataformas virtuales en los docentes.	10	17,9	28	50,0	2	3,6	7	12,5	9	16,1	56	100,0
Se preocupa por mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.	3	5,4	38	67,9	0	0,0	3	5,4	12	21,4	56	100,0

La tabla revela que el 32,1% de los docentes considera que el director a veces promueve capacitación e innovación para su personal docente. En relación con el desarrollo de jornadas de reflexión sobre las prácticas pedagógicas, el 25,0% de los encuestados considera que el director casi nunca lleva a cabo esta actividad. Respecto al conocimiento del que hacer pedagógico de los docentes, el 32,1% de los docentes opina que el director nunca demuestra este conocimiento. En cuanto a la ejecución de un monitoreo planificado para fortalecer las capacidades de los docentes, el 46,4% considera que el director casi nunca lo realiza. En lo relacionado con el proceso de retroalimentación pedagógica, el 28,6% de los docentes señala que el director nunca realiza este proceso. Finalmente, en lo que respecta a la promoción del uso de TIC y plataformas virtuales, el 50,0% de los docentes considera que el director casi nunca promueve esta práctica.

## Resultados de la dimensión gestión administrativa

Ítems	Dimensión: Gestión administrativa											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Demuestra conocimientos de las normas y políticas educativas.	19	33,9	19	33,9	4	7,1	9	16,1	5	8,9	56	100,0
Cuenta con los diferentes documentos de gestión.	5	8,9	27	48,2	1	1,8	16	28,6	7	12,5	56	100,0
Elabora los diferentes documentos de gestión de forma participativa.	17	30,4	6	10,7	2	3,6	22	39,3	9	16,1	56	100,0
Promueve una cultura organizacional en la institución, que nos diferencie de las demás.	4	7,1	22	39,3	2	3,6	25	44,6	3	5,4	56	100,0
Promueve reuniones democráticas y participativas.	5	8,9	8	14,3	15	26,8	6	10,7	22	39,3	56	100,0
Posee conocimientos actualizados para ejercer al cargo.	5	8,9	2	3,6	4	7,1	22	39,3	23	41,1	56	100,0

La tabla muestra que el 33,9% de los docentes considera que el director nunca demuestra conocimientos sobre las normas y políticas educativas, lo que refleja una percepción de falta de actualización y gestión en áreas clave de la administración educativa. Además, el 33,9% considera que el director casi nunca demuestra estos conocimientos. Respecto a la gestión de documentos, el 48,2% de los docentes indica que el director a veces cuenta con los diferentes documentos de gestión. En cuanto a la elaboración de documentos de gestión, el 39,3% considera que el director casi siempre elabora estos documentos de manera participativa, mientras que el 30,4% indica que lo hace nunca. En relación con la cultura organizacional, el 44,6% de los docentes considera que el director casi siempre promueve una cultura organizacional que diferencia a la institución. Respecto a la promoción de reuniones democráticas y participativas, el 39,3% de los docentes considera que el director casi siempre organiza reuniones de este tipo,

mientras que el 26,8% considera que a veces lo hace. Finalmente, en relación con los conocimientos actualizados para ejercer el cargo, el 39,3% de los docentes indica que el director casi siempre posee estos conocimientos, lo que indica que, aunque el director está bien preparado, aún existen áreas en las que podrían mejorar su actualización en la gestión administrativa.

### Resultados de la dimensión gestión institucional

Ítems	Dimensión: Gestión institucional											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Demuestra compromiso e identidad institucional.	3	5,4	7	12,5	6	10,7	18	32,1	22	39,3	56	100,0
Promueve el logro de metas y objetivos institucionales.	24	42,9	9	16,1	6	10,7	12	21,4	5	8,9	56	100,0
Establece estrategias con otras instituciones para mejorar la calidad educativa.	15	26,8	8	14,3	14	25,0	11	19,6	8	14,3	56	100,0
Promueve actividades integradoras para fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y comunidad educativa.	10	17,9	12	21,4	18	32,1	7	12,5	9	16,1	56	100,0
Demuestra eficacia y transparencia en el manejo de los recursos institucionales.	16	28,6	8	14,3	21	37,5	3	5,4	8	14,3	56	100,0
Promueve el trabajo en redes educativas.	3	5,4	21	37,5	23	41,1	7	12,5	2	3,6	56	100,0

La tabla revela que el 39,3% de los docentes considera que el director siempre demuestra compromiso e identidad institucional, lo que refleja una percepción positiva sobre la conexión del director con la institución. En relación con la promoción del logro de metas y objetivos institucionales, el 42,9% de los docentes indica que el director nunca promueve este logro. Respecto al establecimiento de estrategias con otras instituciones para mejorar la calidad educativa, el 26,8% de los docentes considera que el director nunca establece estas estrategias. En cuanto a la promoción de actividades integradoras para fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes y la comunidad educativa, el 32,1% de los docentes opina que el director casi siempre promueve estas actividades. Respecto a la eficacia y transparencia en el manejo de los recursos institucionales, el

37,5% considera que el director a veces demuestra esta eficacia. Finalmente, en relación con la promoción del trabajo en redes educativas, el 37,5% de los docentes considera que el director a veces promueve estas redes.

### Resultados de la dimensión liderazgo

Ítems	Dimensión: Liderazgo											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Demuestra dominio y capacidad de liderazgo.	17	30,4	6	10,7	21	37,5	0	0,0	12	21,4	56	100,0
Demuestra conocimientos sobre las habilidades blandas.	12	21,4	26	46,4	3	5,4	6	10,7	9	16,1	56	100,0
Promueve un positivo clima institucional.	3	5,4	38	67,9	0	0,0	3	5,4	12	21,4	56	100,0
Asume sus errores y responsabilidad de gestión.	19	33,9	20	35,7	2	3,6	10	17,9	5	8,9	56	100,0
Desarrolla estrategias de motivación para mejorar el desempeño del docente.	5	8,9	24	42,9	1	1,8	18	32,1	8	14,3	56	100,0
Mantiene cordiales relaciones con sus docentes.	17	30,4	3	5,4	3	5,4	23	41,1	10	17,9	56	100,0

La tabla revela que el 30,4% de los docentes considera que el director nunca demuestra dominio y capacidad de liderazgo. Además, el 37,5% de los encuestados señala que el director a veces demuestra estas cualidades, lo que refleja una oportunidad de mejora en su capacidad de liderazgo y gestión. Respecto a los conocimientos sobre las habilidades blandas, el 46,4% de los docentes considera que el director a veces demuestra estos conocimientos. En cuanto a la promoción de un clima institucional positivo, el 67,9% de los docentes considera que el director casi nunca promueve un ambiente de trabajo positivo. Respecto a asumir errores y responsabilidad de gestión, el 39,3% de los docentes opina que el director nunca asume estos aspectos. Sobre las estrategias de motivación para mejorar el desempeño del docente, el 42,9% de los docentes indica que el director a veces desarrolla estas estrategias. Finalmente, en relación con las relaciones cordiales con los docentes, el 41,1% de los encuestados considera que el director siempre mantiene una relación cordial.

## Anexo 5. Validación del instrumento de habilidades blandas

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del experto : Condori Castilla Wido William  
 1.2 Número de DNI : 01889282  
 1.3 Grado académico : Doctor en Educación  
 1.4 Profesión : Docente  
 1.5 Nombre del proyecto: : **HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.**  
 1.6 Nombre del instrumento evaluado: **Cuestionario de Habilidades Blandas.**  
 1.7 Autor del instrumento : **Thania Karol Soncco Soncco.**

#### II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los items					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al proposito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					08	40
		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{48}{50} = 0.96$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1.00]

#### IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno, 10 de octubre del 2024.

Wido W. Condori Castillo  
 DOCENTE UNA - PUNO

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del experto : Tito Romero Madelaine  
 1.2 Número de DNI : 01311000  
 1.3 Grado académico : Doctor en Educación  
 1.4 Profesión : Docente del nivel primario  
 1.5 Nombre del proyecto: : **HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.**  
 1.6 Nombre del instrumento evaluado: **Cuestionario de Habilidades Blandas.**  
 1.7 Autor del instrumento : Thania Karol Soncco Soncco.

### II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los items					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{47}{50} = 0.94$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1.00]

### IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno 10 de octubre del 2024.

**Dra. Madelaine Tito Romero**  
DOCENTE - E.P.E.P.  
UNA - PUNO

FIRMA DEL JUEZ

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del experto : Leon Hanco Losy Berly
- 1.2 Número de DNI : 80497980
- 1.3 Grado académico : Doctor
- 1.4 Profesión : Docente
- 1.5 Nombre del proyecto : HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.
- 1.6 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de Habilidades Blandas.
- 1.7 Autor del instrumento : Thania Karol Soncco Soncco.

### II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					20	25
		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E =$$

$$\frac{45}{50} = 0.9$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1,00]

### IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno... de 10 de octubre del 2024.

Dra. Lesy Berly Leon  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
FCEDUC. - UNA - PUNO

## Anexo 6. Validación del instrumento de liderazgo directivo

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

#### V. DATOS GENERALES

- 1.8 Apellido y nombre del experto : Condori Castillo Guido William  
 1.9 Número de DNI : 01889282  
 1.10 Grado académico : Doctor en Educación  
 1.11 Profesión : Docente  
 1.12 Nombre del proyecto: : **HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.**  
 1.13 Nombre del instrumento evaluado: **Cuestionario de Liderazgo Directivo.**  
 1.14 Autor del instrumento : **Thania Karol Soncco Soncco.**

#### VI. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
11. D	CLARIDAD Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
12. D	OBJETIVO Permite medir hechos observables					X
13. D	ACTUALIDAD Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
14. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
15. SUFFICIENTIA	SUFICIENTIA Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
16. PERTINENCIA	PERTINENCIA Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
17. CONSISTENCIA	CONSISTENCIA Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
18. COHERENCIA	COHERENCIA Entre variables, indicadores y los ítems					X
19. METODOLOGÍA	METODOLOGÍA La estrategia responde al propósito de la investigación					X
20. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E
					12	35

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{47}{50} = 0.94$$

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00-0,60]
Observado	<0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1.00]

#### VIII. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno, 10 de octubre del 2024.

**Guido W. Condori Castillo**  
 DOCENTE IINA - PUNO

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### V. DATOS GENERALES

- 1.8 Apellido y nombre del experto : MADELAINE TITO ROMERO  
 1.9 Número de DNI : 01313000  
 1.10 Grado académico : MAGISTER  
 1.11 Profesión : DOCENTE  
 1.12 Nombre del proyecto: : HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.  
 1.13 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de Liderazgo Directivo.  
 1.14 Autor del instrumento : Thania Karol Soncco Soncco.

### VI. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
11. D	CLARIDAD Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					+
12. DAD	OBJETIVO Permite medir hechos observables					+
13. DAD	ACTUALIDAD Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				+	
14. ZACIÓN	ORGANIZACIÓN Presentacion ordenada					+
15. NCIA	SUFICIENCIA Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				+	
16. NCIA	PERTINENCIA Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					+
17. ENCIA	CONSISTENCIA Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teoricos					+
18. NCIA	COHERENCIA Entre variables, indicadores y los items				+	
19. LOGÍA	METODOLOGÍA La estrategia responde al propósito de la investigación					+
20. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					+
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E
					12	35

$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{97}{50} = 0.94$$

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1.00]

### VIII. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno <sup>10</sup> de OCTUBRE del 2024.

Dra. Madeline Tito Romero  
 DOCENTE - E.P.E.P.  
 UNA - PUNO  
 FIRMA DEL JUEZ

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### V. DATOS GENERALES

- 1.8 Apellido y nombre del experto : Leon Hanco Lesy Berly  
 1.9 Número de DNI : 80497980  
 1.10 Grado académico : Doctos  
 1.11 Profesión : Docente  
 1.12 Nombre del proyecto: : **HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024.**  
 1.13 Nombre del instrumento evaluado: **Cuestionario de Liderazgo Directivo.**  
 1.14 Autor del instrumento : Thania Karol Soncco Soncco.

### VI. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
11. D	CLARIDAD Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
12. DAD	OBJETIVO Permite medir hechos observables					X
13. DAD	ACTUALIDAD Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
14. ZACION	ORGANIZACIÓN Presentación ordenada					X
15. NANCIA	SUFICIENCIA Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
16. NANCIA	PERTINENCIA Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
17. ENANCIA	CONSISTENCIA Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
18. NANCIA	COHERENCIA Entre variables, indicadores y los items				X	
19. LOGIA	METODOLOGÍA La estrategia responde al proposito de la investigación					X
20. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

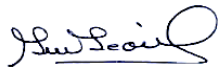
$$\text{Coeficiente de validez} = 1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \frac{43}{50} = 0.86$$

VII. CALIFICACIÓN GLOBAL (Señor experto, ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el circulo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70-1.00]

### VIII. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Puno:!! de... Octubre .....del 2024.

  
 .....  
**Dra. Lesy Berly Leon Hanco**  
 DOCENTE UNIVERSITARIO  
 FCEdUC. UNA - PUNO

Anexo 7. Base de datos habilidades blandas

N°	Habilidades blandas																								
	Habilidad emocional					Habilidad interpersonal					Comunicación efectiva					Gestión del conflicto									
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22			
E.1	3	3	3	3	3	3	2	1	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	2	3	4	3			
E.2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	5	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5			
E.4	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	5	5	5	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.5	3	3	3	3	2	2	2	1	4	1	4	3	4	4	1	3	2	2	2	2	4	2			
E.6	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	5	3	2	3	2	2	2	2	4			
E.7	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	2	3	3	2	3	5	5	5	4	4	5			
E.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5			
E.9	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2			
E.10	1	2	2	2	2	4	2	3	3	5	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2			
E.11	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	2	2	1	1	1			
E.12	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4			
E.13	2	2	2	4	2	3	3	5	1	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4			
E.14	3	3	3	3	1	1	2	1	4	1	4	3	4	4	1	3	1	1	2	1	4	1			
E.15	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	5	5	3	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.16	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4			
E.17	3	3	3	3	2	1	2	2	4	1	4	3	4	4	1	3	2	2	2	2	4	2			
E.18	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	5	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.19	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5			
E.20	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	3	5	3	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	2	4			
E.22	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	5	3	3	1	2	3	2	2	2	2	4			
E.23	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	3	5	3	3	3	5			
E.24	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	5	3	2	3	2	2	2	2	4			
E.25	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1			



Anexo 8. Base de datos liderazgo directivo

N°	Gestión pedagógica							Gestión administrativa							Gestión institucional							Liderazgo				
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	
E.1	2	3	3	3	1	1	2	1	4	1	4	3	4	4	1	3	3	3	3	1	1	2	1	4	1	
E.2	1	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	5	5	5	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	4	
E.3	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5		
E.4	1	1	1	2	3	2	2	2	4	2	4	5	5	5	1	4	1	1	2	3	2	2	2	4		
E.5	1	2	3	2	1	4	2	1	1	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1		
E.6	1	2	1	2	3	2	2	2	4	2	5	5	5	5	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4		
E.7	4	5	3	3	2	5	4	4	5	4	5	3	3	3	2	4	5	3	3	5	5	5	4	5		
E.8	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5		
E.9	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	4		
E.10	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1		
E.11	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	4	3	4	2	2	2	3	1	2	2	1	1		
E.12	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4		
E.13	2	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	2	5	5	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4		
E.14	3	3	2	3	1	1	2	1	4	1	4	3	4	2	1	3	3	3	3	1	1	2	1	2		
E.15	1	1	2	2	3	2	2	2	4	2	4	5	5	5	2	1	2	1	2	3	2	2	2	4		
E.16	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4		
E.17	3	3	3	2	1	1	2	1	4	1	4	3	4	4	1	3	3	3	3	1	1	2	1	4		
E.18	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	1	2	1	2	3	2	2	2	4		
E.19	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	5		
E.20	1	1	1	2	3	2	2	2	4	2	4	5	5	5	1	1	1	1	2	3	2	2	2	4		
E.21	3	3	3	3	2	2	2	1	4	1	4	3	4	4	1	3	3	3	3	1	1	2	1	4		
E.22	1	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	2	2	2	4	2		
E.23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
E.24	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3		





## Anexo 9. Solicitudes presentadas a las instituciones educativas

SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70706

Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862,  
con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del  
Altiplano expongo lo siguiente:

Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado "Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024", solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.

Adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de proyecto de tesis
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis

Puno, 02 de diciembre del 2024.

Atentamente

*Recibido  
02-12-2024  
[Firma]*



Thania Karol Soncco Soncco

DNI N° 70765862

957 99 8066  
Krito  
llungo.

SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70720 BUENAVISTA

Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862,  
con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del  
Altiplano expongo lo siguiente:


Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024”, solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.

Adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de proyecto de tesis.
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis.

Puno, 02 de diciembre del 2024.

Atentamente



Thania Karol Soncco Soncco

DNI N° 70765862



  
Eva Rita Cardenas Quisp  
DNI. N° 02144777  
DIRECTORA

Recibido  
21/12/2024.

SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70708

Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862,  
con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del  
Altiplano expongo lo siguiente:

Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024”, solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.

Adjunto lo siguiente:

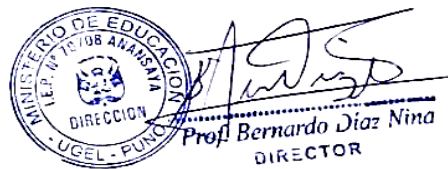
- Acta de aprobación de proyecto de tesis.
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis.

Puno, 02 de diciembre del 2024.

Atentamente



Thania Karol Soncco Soncco  
DNI N° 70765862



A. 02-12-2024  
Recibido

SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70742 URINSAYA

Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862,  
con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del  
Altiplano expongo lo siguiente:

Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024”, solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.

Adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de proyecto de tesis.
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis.

Puno, 02 de diciembre del 2024.

Atentamente



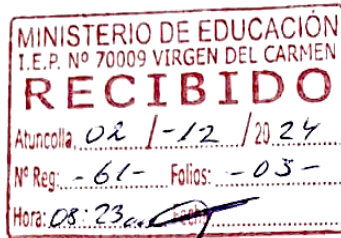
Thania Karol Soncco Soncco

DNI N° 70765862



SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70009 VIRGEN DEL CARMEN



Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862, con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano expongo lo siguiente:

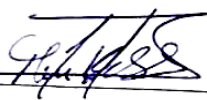
Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024”, solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.

Adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de proyecto de tesis.
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis.

Puno, 02 de diciembre del 2024.

Atentamente



Thania Karol Soncco Soncco  
DNI N° 70765862

SOLICITUD: APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS

DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70715 LLUNGO

Yo, Thania Karol Soncco Soncco con DNI N° 70765862,  
con código de proyecto N° 2024 - 2453, egresada de la  
Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del  
Altiplano expongo lo siguiente:

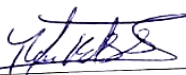
Que, habiendo sido aprobado mi proyecto de investigación de tesis titulado “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Atuncolla de la provincia de Puno, 2024”, solicito aplicar el cuestionario de Habilidades Blandas dirigida al director (a) de la institución educativa y el cuestionario de Liderazgo Directivo dirigido a los docentes, esto como parte de la ejecución de mi proyecto de tesis aprobado y autorizado.


Adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de proyecto de tesis.
- Autorización oficial de Ejecución de Proyecto de Tesis.

Puno, 04 de diciembre del 2024.

Atentamente

  
Thania Karol Soncco Soncco  
DNI N° 70765862

  
  
Luzgarda Arapa Luque  
DIRECTORA  
Recibido 03/12/2024

### Anexo 10. Panel Fotográfico





## Anexo 11. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad  
Nacional del  
Altiplano



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional



Escuela de  
Posgrado

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **THANIA KAROL SONCCO SONCCO** identificado(a) con N° DNI: **70765862** en mi condición de egresado(a) del:

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

con código de matrícula N° **163542**, informo que he elaborado la tesis denominada:

**HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024**

Es un tema original.

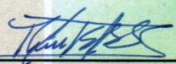
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 27 de Octubre del 2025.

  
**FIRMA (Obligatorio)**



## Anexo 12. Autorización de depósito de tesis en el Repositorio Institucional



Universidad  
Nacional del  
Altiplano



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional



Escuela de  
Posgrado

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo **THANIA KAROL SONCCO SONCCO** identificado(a) con N° DNI: 70765862, con código de matrícula N° 163542, en mi condición de egresado(a) del Programa de Maestría o Doctorado:

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Informo que he elaborado la tesis denominada:

**HABILIDADES BLANDAS Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE ATUNCOLLA DE LA PROVINCIA PUNO, 2024**

para la obtención de **[X] Grado.**

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.


En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 27 de Octubre del 2025.

  
**FIRMA (Obligatorio)**

