

Liderazgo pedagógico y habilidades blandas: evidencias desde la educación especial en Lima

Educational leadership and soft skills: evidence from special education in Lima

  Doris Antonieta Huertas Gálvez¹

¹ Institución Educativa Especial Particular Milagroso Niño Jesús PNP, Perú

Fecha de recepción: 15.10.2024

Fecha de aprobación: 22.12.2024

Fecha de publicación: 31.12.2024

Cómo citar: Huertas Gálvez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y habilidades blandas: evidencias desde la educación especial en Lima. *Eduser* 12 (2), 75-80.

<https://doi.org/10.18050/eduser.v11n2a8>

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas en docentes de instituciones educativas especiales de Lima. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y corte transversal de alcance correlacionar. Participaron de manera voluntaria 101 docentes. Los instrumentos fueron validados por expertos y a la vez se aplicó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach 0.945 y 0.946, con una alta confiabilidad. Los resultados revelan una relación positiva y significativa entre el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas, lo que indica que un mayor nivel de liderazgo en la gestión docente se asocia con un mejor desarrollo de competencias socioemocionales. Dichos hallazgos son coherentes con estudios previos donde destacaron el papel de liderazgo pedagógico para la creación de climas escolares inclusivos, además de la reducción de barreras para el aprendizaje. Por lo tanto, la formación docente debe incluir estrategias para fortalecer tanto las competencias de liderazgo como las habilidades blandas, en beneficio de una educación inclusiva y de calidad.

Palabras clave: liderazgo pedagógico; habilidades blandas; educación especial; inclusión educativa; docentes.

Abstract

The present study aimed to determine the relationship between pedagogical leadership and soft skills in teachers at special education institutions in Lima. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design of correlational scope. A total of 101 teachers participated voluntarily. The instruments were validated by experts and Cronbach's alpha reliability test was applied, yielding 0.945 and 0.946, indicating high reliability. The results reveal a positive and significant relationship between pedagogical leadership and soft skills, indicating that a higher level of leadership in teaching management is associated with better development of social-emotional competencies. These findings are consistent with previous studies that highlight the role of pedagogical leadership in creating inclusive school climates and reducing barriers to learning. Therefore, teacher training should include strategies to strengthen both leadership competencies and soft skills, for the benefit of inclusive, quality education.

Keywords: Educational leadership; soft skills; special education; educational inclusion; teachers.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación se ha convertido en una necesidad global, en consonancia con el objetivo de desarrollo sostenible cuatro de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, que promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad, además del fomento de oportunidades de aprendizaje para todas las personas a lo largo de la vida (Unesco, 2021). En este contexto, el liderazgo pedagógico se reconoce como un factor determinante en la mejora de los aprendizajes, en la cohesión de la comunidad educativa y en la implementación de prácticas inclusivas tradicionales, contextualizadas y modernas (Bolívar, 2015; Fullan, 2015). Dicho liderazgo se entiende como la capacidad de los directivos y líderes en el campo educativo para orientar, acompañar y supervisar procesos pedagógicos, con el fin de asegurar el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora continua de la enseñanza (Chuquihuanca et al., 2022).

En el ámbito de la educación especial, el liderazgo pedagógico adquiere un carácter decisivo debido a que los estudiantes presentan o requieren necesidades educativas diversas, por ello es importante la implementación de estrategias diferenciadas, sensibles y adaptadas a sus particularidades (Peña et al., 2022).

Un liderazgo eficaz en este contexto no se limita a la gestión de los recursos o a la administración escolar, sino que implica la construcción de un clima institucional inclusivo, colaborativo y emocionalmente seguro, que promueva tanto el bienestar socioemocional como el rendimiento académico (Ahumada, 2012; Real, 2019). Estudios recientes han demostrado que las prácticas de liderazgo centradas en la pedagogía inciden positivamente en el compromiso docente, la innovación educativa y la satisfacción laboral, lo que resulta clave para garantizar la calidad en entornos de alta complejidad como la educación especial (Guzmán, 2022).

Junto al liderazgo pedagógico, las habilidades blandas también denominadas competencias emocionales se reconocen como determinantes para el ejercicio docente. Estas incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la regulación emocional y la resolución de conflictos, entre otras (Goleman, 1996; Lamri y Lubart, 2023; Sánchez et al., 2023). La relevancia

radica en que potencia la interacción entre los miembros de la comunidad educativa, favorecen la colaboración, facilitan la adaptación a cambios y mejoran la convivencia escolar (Soto, 2021; González-Fernández et al., 2020).

Asimismo, Cueva et al. (2022) evidenciaron que la integración de habilidades socioemocionales en la práctica docente está directamente vinculada con un clima escolar positivo, mientras que la ausencia de estas competencias puede generar conflictos interpersonales y afectar la motivación.

En el contexto peruano, el ministerio de educación ha señalado que el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos es el segundo factor con mayor impacto en el rendimiento académico de los estudiantes, después de la enseñanza directa en el aula (Minedu, 2013).

Sin embargo, en diversas instituciones educativas especiales que se ubican en Lima se identificó prácticas que limitan su efectividad, como una comunicación interna predominantemente vertical y formal, escasa colaboración entre docentes, dificultades para la resolución consensuada de problemas y bajo nivel de empatía hacia las necesidades emocionales y sociales de los estudiantes y docentes (Villegas, 2023; Huiza, 2021). Estas carencias no sólo afectan la cohesión del equipo docente, sino que también dificultan la generación de ambientes de aprendizajes inclusivos y seguros, condición indispensable para una educación de calidad.

La evidencia internacional refuerza la necesidad de atender esta problemática, el liderazgo pedagógico bien estructurado favorece el desarrollo de habilidades blandas en los docentes, lo que a su vez impacta en el desempeño profesional y en la mejora de los aprendizajes (Vásquez et al., 2021; González-Fernández et al., 2020; Carrión et al., 2021). Sin embargo, los estudios en el contexto latinoamericano, particularmente en entornos urbanos de educación especial, son aún escasos, lo que evidencia una brecha de conocimiento relevante para la investigación educativa.

Frente a esta situación, resulta importante examinar el liderazgo pedagógico y la relación con las habilidades blandas del profesorado de instituciones educativas especiales de Lima. Comprender esta interacción permitirá fundamentar estrategias de formación docente

y modelos de gestión escolar que promuevan un liderazgo efectivo, que fortalezca las competencias socioemocionales, para atender a las demandas de inclusión, equidad y calidad educativa.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo (Hernández y Mendoza, 2018) a razón que se buscó examinar la relación entre 2 variables como fueron el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas a partir de la recopilación y análisis de los datos numéricos, para establecer la correlación entre ambas. El diseño fue no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, no se manipularon las variables de estudio, los datos se recopilaron en un único momento y se buscó determinar el grado de relación entre ambas (Hernández y Mendoza, 2018).

En el estudio participaron voluntariamente 101 docentes que laboraban en instituciones educativas especiales de Lima durante el año 2024. El criterio de inclusión fue tener como mínimo un año de experiencia en educación especial, desempeñar funciones pedagógicas directas y estar activo en la prestación del servicio.

La técnica de recopilación de datos fue la encuesta con el instrumento del cuestionario, el mismo que se aplicó de manera presencial respetando las condiciones éticas y de consentimiento informado. El cuestionario del liderazgo pedagógico se basó en el modelo teórico de Fullan (2015) constituido por 16 ítems y distribuidos en las dimensiones planificación, desarrollo y evaluación. Mientras que el cuestionario de habilidades blandas se fundamentó en la teoría de inteligencia emocional de Goleman (1996), integrado por 20 ítems y organizado en las dimensiones autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía y habilidades sociales.

Ambos instrumentos utilizaron la escala tipo Likert de 5 puntos (1 nunca, 5 siempre). La validez de contenido fue determinada por juicio de expertos donde se obtuvo el índice de V de Aiken > 0.80 en todos los ítems. La confiabilidad se calculó con el coeficiente de Alfa de Cronbach,

obteniendo el valor de .945 y .946 para el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas respectivamente, dichos valores evidencian una consistencia interna excelente (Colosi y Dunifun, 2006).

El procedimiento de la investigación conllevó cuatro fases: a) Planificación, correspondió a la revisión bibliográfica, la definición de las variables, dimensiones e indicadores, así como la elaboración de los instrumentos y su respectiva validación; b) Recopilación de datos, previa coordinación con los directores de las instituciones educativas y la obtención del consentimiento informado de los docentes se aplicó los respectivos instrumentos; c) Procesamiento de la información, consistió en la codificación y tabulación de la respuesta según la base de datos asegurando la confidencialidad de la información; d) Análisis estadístico, se aplicó técnicas estadísticas descriptivas para el cálculo de las frecuencias y porcentajes, así también la estadística inferencial con la prueba de correlación de Spearman por la naturaleza de las variables que son ordinales.

El estudio cumplió con los principios éticos de respeto, beneficencia y justicia establecidos por la Declaración de Helsinki. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos y alcances de la investigación, su participación fue voluntaria, confidencial y anónima.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación con el liderazgo pedagógico, la dimensión planificación evidenció que el 79% de los docentes alcanzó un nivel alto, el 17% nivel medio y menos del 5% nivel bajo. El puntaje promedio obtenido fue de 4,21, lo que refleja que la mayoría de los participantes organiza y estructura de forma efectiva sus clases, define objetivos claros y selecciona los recursos apropiados para los estudiantes. Por lo tanto, la planificación se encuentra sólidamente instalada como una práctica docente, a pesar de identificar niveles medios y bajos, los mismos que demandan una capacitación adicional para lograr optimizar los resultados de esta competencia.

Sobre la dimensión de desarrollo, el 81% se ubicó en el nivel alto, el 14% en el nivel medio y menos de 5% en el nivel bajo. El puntaje promedio fue de 4,27, el mismo que evidencia la implementación

de estrategias metodológicas activas, las mismas que promueven una participación estudiantil y la adaptación de los contenidos a las necesidades individuales. En tal sentido, se confirma que la ejecución pedagógica se ejecuta teniendo en consideración un enfoque inclusivo que está centrado en el estudiante.

Respecto a la dimensión evaluación, el 76% alcanzó un nivel alto y el 6% el nivel bajo. El puntaje promedio calculado fue de 4,18, el cual indica que la mayoría de los docentes diseña y utiliza instrumentos de evaluación pertinentes que permiten valorar el progreso, además de ofrecer retroalimentación constructiva.

Al analizar el liderazgo pedagógico como tal, el 79% de los docentes se ubica en un nivel alto, el 17% en un nivel medio y menos del 5% en un nivel bajo, con un puntaje promedio de 4.22. Dichos resultados evidencian que los docentes poseen una sólida competencia las tareas de planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje de forma efectiva y coherente con una educación inclusiva de calidad.

En lo que respecta a las habilidades blandas, la dimensión autoconciencia emocional expone que el 83% se encuentra en el nivel alto, y menos del 3% en el nivel bajo, con un puntaje promedio de 4.31. Estos resultados exponen la capacidad de los docentes para manejar las situaciones de estrés, propias de la profesión y de la actividad pedagógica que se realiza diariamente, sin embargo, han logrado regular emociones negativas, las cuales son primordiales en contextos educativos donde existe una alta demanda emocional-

en lo referente a la dimensión motivación, el 84.3% logró calificar en un nivel alto, con una

media de 4.34. Dicho resultado expone el alto compromiso profesional de los maestros, y la predisposición para mejorar la práctica docente a razón del grupo humano de estudiantes que atiende y forma diariamente.

Sobre la empatía, el 82% obtuvo un nivel alto, con una media de 4.28. En tal sentido los docentes han desarrollado una alta capacidad para poder comprender las necesidades y emociones de los estudiantes, favoreciendo la construcción de relaciones positivas además de un ambiente inclusivo.

En consecuencia, las habilidades blandas presentan un 81.4% en el nivel alto, un 14.3% en el nivel medio y sólo un cuatro 3% en el nivel bajo, con una media general de 4,28 puntos. Dichos valores evidencian que los maestros han desarrollado competencias emocionales y sociales sólidas a través del tiempo, las mismas que son necesarias e imperativas en el ejercicio del liderazgo pedagógico enfocados en la atención de estudiantes bajo un entorno inclusivo.

Según los resultados de la tabla uno, el liderazgo pedagógico se relaciona positiva y moderada con las habilidades blandas ($p < .001$), esto permite explicar que a mayor o mejor liderazgo pedagógico percibido, mejor será el desarrollo de las habilidades blandas de los docentes. Asimismo, el liderazgo pedagógico se relaciona positiva y moderada-baja con la autoconciencia emocional ($Rho = .353$, $p < .001$) y motivación ($Rho = .303$, $p = .002$); mientras que con la autorregulación emocional se relaciona positivamente y baja ($Rho = .251$, $p = .011$), con la empatía existe una relación positiva moderada ($Rho = .375$, $p < .001$), y con las habilidades sociales se presenta una correlación positiva moderada-alta.

Tabla 1
Correlación entre las variables de estudio

Variable	V1 Liderazgo pedagógico		
	Rho de Spearman	gl	p
V2 Habilidades blandas	0.43	99	<.001
V2_D1 Autoconciencia emocional	0.353	99	<.001
V2_D2 Autorregulación emocional	0.251	99	0.011

V2_D3 Motivación	0.303	99	0.002
V2_D4 Empatía	0.375	99	<.001
V2_D5 Habilidades sociales	0.49	99	<.001

Por lo tanto, el liderazgo pedagógico tiene una relación significativa con las habilidades blandas y las respectivas dimensiones, lo cual indica que los docentes son líderes que ejercen en la labor pedagógica un liderazgo efectivo, comprometido y empático impacta en las capacidades interpersonales.

Los resultados obtenidos coinciden con Gutiérrez et al. (2022) quienes destacan que la planificación el desarrollo de las actividades y su respectiva evaluación son factores muy importantes cuando se trata de optimizar y diseñar los espacios académicos sobre todo cuando nos referimos a contextos inclusivos. Respecto a las habilidades blandas, se ratifica lo expuesto por Goleman (1996) dónde la motivación, autoconciencia, empatía, habilidades sociales y autorregulación resultan ser elementos importantes y trascendentales para lograr ejecutar un liderazgo eficaz.

Limitaciones del estudio

Las principales limitaciones del estudio incluyen el uso de un diseño transversal, que impide establecer relaciones causales, y la restricción geográfica e instituciones educativas especiales de Lima, lo que limita la generalización de los resultados. Además, la información se basó en autoinformes, susceptibles a sesgos de deseabilidad social y percepción individual.

Futuras líneas de investigación

En futuras investigaciones Se puede abordar la evolución del liderazgo pedagógico y las habilidades blandas en el tiempo, ampliar la muestra a otras regiones y contextos educativos, e incorporar métodos mixtos que integren observación directa y entrevistas, profundizando en factores contextuales que influyen en ambas variables en educación especial.

CONCLUSIONES

El estudio confirma la relación positiva y significativa entre el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas en los docentes de instituciones educativas especiales de Lima, dónde se expone que un liderazgo orientado al acompañamiento y la retroalimentación favorece el desarrollo de las competencias socioemocionales que son esenciales en entornos inclusivos.

También se identificó un fortalecimiento notable en la supervisión, acompañamiento y comunicación efectiva; sin embargo, persisten brechas en autorregulación emocional y resolución de conflictos, lo que plantea la necesidad de intervenciones específicas.

Estos hallazgos amplían la evidencia empírica en un contexto poco explorado, aportando insumos para diseñar políticas y programas formativos que integren liderazgo pedagógico y habilidades blandas, teniendo la perspectiva que son ejes complementarios para optimizar la calidad educativa en educación especial.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, 15(015), 239-252. <https://doi.org/10.26439/persona2012.n015.137>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Pdres y Maestros*(361), 23-27. <http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>

- Carrión, N., Fonseca, A., Gil, A., & Martínez, K. (2021). *Fortalecimiento de las habilidades blandas en jóvenes con Discapacidad Intelectual. Aporte al proceso educativo en pro de la inclusión sociolaboral*. [Licenciatura en educación especial] Universidad Pedagógica Nacional. <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/16726/Fortalecimiento%20de%20las%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Chuquihuanca, N., Fernández, M., Gonzáles, M., Chunga, L., Girón, R., Estrada, S., & Campoverde, G. (2022). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181-191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Colosi, L., & Dunifon, R. (2006). *What's the difference: "Post. Cornell*.
- Cueva, J., Román, H., Díaz, R., & Cárdenas, N. (2022). *Administrative processes and professional competence*. *Revista Arbitrada de Investigación y estudios gerenciales*(58), 37-47.
- Fullan, M. (2015). Leadership from the middle. A system strategy. *Education Canada*, 22-26. https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2015/12/LeadershipfromtheMiddle_EdCan_v55no4.pdf
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairos.
- González-Fernández, R., Khampirat, B., López-Gómez, E., & Silfa-Sencián, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre Educación*, 207-228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Guzmán, H. (2022). Práctica docente rural. Un programa didáctico de mejora en Yurimaguas. *Revista científica digital de Educación (EDUSER)*, 9(1), 61-71. <https://doi.org/10.18050/eduser.v9n1a6>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Huiza, C. (2021). *Habilidades blandas y liderazgo pedagógico en la cultura organizacional de los docentes en educación básica alternativa*, Lima-2021. [Doctorado en educación] Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81396/Huiza_NCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 1-19. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Minedu. (2013). *Marco de buen desempeño del directivo*. Minedu. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>
- Peña, L., Rojas, M., Maggia, J., & Marrufo, H. (2022). Liderazgo pedagógico aplicado a la práctica docente en tiempos de crisis pandémica en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 124-134. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38150>
- Real, M. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. un estudio cualitativo. *Educatio Siglo XXI*, 37, 147-164. <https://doi.org/10.6018/educatio.363441>
- Sánchez, X., Soto, M., & López, C. (2023). Developing soft skills for management through virtual internships. *R.A.N.*, 9(2), 155-168. <https://doi.org/10.29393/RAN9-11DHXC30011>
- Soto, E. (2021). Las habilidades blandas factor clave para el desempeño de los ingenieros. *Revista Científica: Biotech and Engineering*, 1(02), 130-147. <https://doi.org/10.52248/eb.vol1iss02.27>
- Unesco. (2021). *Liderazgo en las escuelas*. Unesco.
- Vásquez, S., Vásquez, S., Vásquez, L., Carranza, M., Vásquez-Villanueva, C., & Terry-Ponte, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes*(5), 178-194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>
- Villegas, J. (2023). *Liderazgo pedagógico directivo y la gestión de los aprendizajes en instituciones educativas de la UGEL Pallasca - Ancash*, 2023. [Maestría en administración de la educación] Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129666/Villegas_MJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y