

# Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas.

*Importance of soft skills and their relationship with the organizational climate in teachers of educational institutions.*

Lic. Rosa Marlene Avelino Rodríguez <sup>1\*</sup>

1.\* Maestra en Administración de la Educación. Investigador Independiente, Ecuador.  
Email: [roussemarlen\\_3@hotmail.com](mailto:roussemarlen_3@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7312-4691>

Destinatario: [roussemarlen\\_3@hotmail.com](mailto:roussemarlen_3@hotmail.com)

Recibido: 13/Julio/2022

Aceptado: 12/Agosto/2022

Publicado: 30/Septiembre/2022

**Como citar:** Avelino Rodríguez, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. Revista E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar, 4 (12), 33-46. <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>

**Resumen:** El objetivo de esta investigación se basa en analizar la importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas, a través de una revisión bibliográfica que permita dilucidar cuáles son las habilidades blandas, sus características y la relevancia que tienen dentro de la organización para lograr beneficios tanto colectivos como individuales en los docentes. Se menciona que las habilidades blandas y cada una de sus dimensiones son importantes y necesarias para lograr tener un clima organizacional adecuado dentro de cada una de las instituciones educativas, de esta manera las habilidades blandas son fundamentales para el desarrollo individual y social de cada uno de los docentes. pues permiten un mejor desempeño en cada uno de ellos, donde son capaces de manejar y controlar adecuadamente la autoestima y serán capaces de interrelacionarse de mejor manera con sus compañeros y estudiantes.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, habilidades blandas, docentes, desempeño.

**Abstract:** The objective of this research is based on analyzing the importance of soft skills and their relationship with the organizational climate in teachers of educational institutions, through a bibliographic review that allows elucidating what soft skills are, their characteristics and the relevance they have. within the organization to achieve both collective and individual benefits in teachers. It is mentioned that soft skills and each of its dimensions are important and necessary to achieve an adequate organizational climate within each of the educational institutions, in this way soft skills are essential for the individual and social development of each one of them. the teachers. because they allow a better performance in each one of them, where they are able to properly manage and control their self-esteem and will be able to interrelate better with their classmates and students.

**Keywords:** Organizational climate, soft skills, teachers, performance.

## INTRODUCCIÓN

**E**l clima organizacional también conocido como clima laboral, ambiente laboral entre otros, surge en la década de los años sesenta y se introduce en la psicología organizacional para evaluar al ambiente interno que existe dentro de una organización en la interrelación de sus miembros (Rambay et al., 2017). Asimismo, el clima organizacional es fundamental en todas las instituciones y empresas, y en la actualidad es de gran interés para conocer de forma individual y colectiva el comportamiento del recurso humano presente, pues tiene una influencia significativa en la toma de decisiones, la comunicación y la solución de problemas que puedan presentarse dentro de la organización (Iglesias et al., 2020)

Según Qiñonez y Peralta (2016) el clima organizacional “se forma a través de las percepciones personales, asimismo indica que está conformado por un grupo de patrones referentes a la conducta, las actitudes y los sentimientos que determinan el ambiente dentro de una organización” (p.55), y que si no existe un buen clima organizacional afecta el cumplimiento de los objetivos de la empresa además de la salud de los trabajadores.

Otra definición sobre el clima organizacional es el expuesto por Reyes (2021) que indica que “es el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, las relaciones personales” (p.25) de allí se menciona que el clima organizacional si bien es cierto que depende del individuo intervienen un conjunto de situaciones y condiciones que regulan el ambiente en el que las personas realizan sus actividades laborales.

Por lo tanto, se puede mencionar que el clima organizacional está inmerso en cada organización, y las instituciones educativas no son la excepción pues como indica Toapanta et al. (2020) estos centros educativos para lograr los objetivos planteados utilizan diversas herramientas, supervisan, y despliegan acciones para alcanzar calidad en los servicios con profesionales de excelencia.

Rambay et al. (2017) mencionó que el clima organizacional en las instituciones educativas surgió luego de la aprobación de la Convención sobre los Derechos Humanos creado por la Naciones Unidas en el año 1948, dando origen a la investigación sobre las ventajas que tiene un clima organizacional positivo dentro de las instituciones educativas pues en ella se forman estudiantes a nivel educativo, social, emocional y ético (p.83)

Para que el clima organizacional dentro de las instituciones educativas sea adecuado, es necesario que las partes asuman responsabilidad y compromiso en cada una de las áreas de trabajo, además de que la institución educativa debe hacer valer sus normas como parte del control y la supervisión del trabajo de cada uno de sus empleados. En base a lo antes indicado, Rambay et al. (2017) es necesario que las escuelas centren su atención en la mejoras de las habilidades de

sus docentes, sus conocimientos y el compromiso que tengan con su trabajo, pues como parte del clima organizacional esta la equidad, la innovación, y la afiliación, la primera de ellas está conformada por la idea de que las actividades son equitativas así los colaboradores se sienten en confianza, el segundo factor se refiere a la creatividad y la disposición al cambio, con especial atención en el aprendizaje atreviéndose a tomar riesgos durante el proceso de innovación, por último la afiliación se refiere a la unión y empatía que pueden tener los miembros de la institución y se refiere al comportamiento social que estos tengan en pro de ayudar a los demás miembros de la organización.

En este sentido, es importante indicar que el recurso humano es fundamental para las organizaciones, así como para las instituciones educativas pues son el eje central de la formación de jóvenes, forjadores de conocimientos y enseñanzas. Igualmente, Aguirre (2022) señala que cada institución tiene una manera o modelo establecido para el manejo de sus trabajadores y esto tiene relación con el tipo de gestión y de liderazgo que exista y de cómo se manejan las situaciones que se presenten en la institución, además una buena relación entre los trabajadores permite crear lazos sociales y labores que contribuyen al excelente desempeño de cada una de las actividades.

Actualmente existen diversos factores que afectan el clima organizacional en las instituciones educativas, y entre ellas se encuentran la ausencia o débil evaluación que realizan sobre el desempeño de los docentes por parte de la directiva quien igualmente carece en ocasiones de los conocimientos para ello, y esto repercute en la falta de identificación de las debilidades o fortalezas que los docentes puedan tener para poder reforzar o mejorar sus habilidades (Gutierrez, 2021). En concordancia con lo mencionado Gastelu (2019) indica que muchos docentes presentan dificultades en cuanto a su formación lo que requiere de atención pues es fundamental que sean competentes, hábiles y capaces para lograr un progreso organizacional y personal, de allí la necesidad de que los docentes posean habilidades blandas o también llamadas “soft skills” ya que estas permiten demostrar capacidades en cuanto a la solución de problemas, a trabajar en equipo y poder tener una buena comunicación con sus compañeros.

De esta manera, el objetivo de esta investigación es analizar la importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas, a través de una revisión bibliográfica que permita dilucidar cuáles son las habilidades blandas, sus características y la relevancia que tienen dentro de la organización para lograr beneficios tanto colectivos como individuales en los docentes.

## MÉTODO

Esta investigación se realizó bajo un diseño bibliográfico de tipo documental, este se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier

clase, donde se efectúa un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental, partiendo de forma ordenada y con objetivos precisos Palella y Martins (2010) La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados Palella y Martins (2010). Para lograr este propósito se utilizaron herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Habilidades blandas

Según la AFP HABITAT (2019), menciona que los conocimientos y la experiencia que posean las personas no son las únicas cualidades que desarrollan sino también la capacidad para comunicarse, y poder convivir con sus compañeros de trabajo, estas son las denominadas habilidades blandas y según el Instituto de Investigación de Standford y la Fundación Carnegie “el 75% del éxito laboral se debe a las habilidades blandas”; y el 25% restante se le adjudica a las habilidades cognitivas.

De igual manera AFP HABITAT (2019) expresa que según estudios realizados en el año 2020 por The World Economic Forum las habilidades blandas son competencias requeridas más allá de los conocimientos.

Para Albuquerque (2021) las habilidades blandas son “aquellas que impulsan la inteligencia emocional, enfocadas a desarrollar valores, fomenta la comunicación y la relación afectiva” (p.2), asimismo, Chuquihuanga (2022) menciona que son estados de emociones que tienen los individuos, y permiten promover relaciones tanto personales como profesionales, además menciona que las habilidades blandas se refieren a los rasgos de personalidad que permiten determinar la presencia de altos niveles de inteligencia emocional, donde muchos las poseen y otros las trabajan para poder desarrollarlas.

De la misma manera, Marrero et al. (2018) indicó que las habilidades blandas “son capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral” (p.11), y que más allá del aspecto laboral son significativas para lograr felicidad a lo largo de la vida de cada persona, y además hoy en día son aspectos fundamentales que se consideran al momento de la contratación de personal pues son características propias de cada individuo que genera un ambiente a nivel laboral armónico y adecuado frente a diversas situaciones que se suscitan a diario.

De la misma manera, Cárdenas (2019) explica que las habilidades blandas son conductas en los individuos que se convierten en hábitos por ser repetitivas y que a su vez pueden ser potenciadas

al modificar las rutinas establecidas con el fin de que esos hábitos también sean modificados y potenciarlos en caso de que exista alguna debilidad.

### Tipos de habilidades blandas

Dentro de las habilidades blandas se tienen la comunicación, la resiliencia, empatía, trabajo en equipo, inteligencia interpersonal, inteligencia emocional, liderazgo, resolución de conflictos, cada una a su vez contiene una serie de dimensiones que permite determinar cada aspecto y cada habilidad que poseen las personas (Cárdenas, 2019)

En este sentido la comunicación como parte de las habilidades blandas es de gran importancia para el ser humano, pues a través de ella se interactúa con el entorno, y en ocasiones las personas generalmente por instinto mueven las manos para que el mensaje sea entendido con mayor facilidad (Cárdenas, 2019). De igual manera, menciona que la comunicación es una de las habilidades más destacada pues permite lograr resolver conflictos, pues permite a los implicados llegar a algún acuerdo solo si es utilizado un estilo de comunicación adecuado. De esta manera se menciona que la comunicación se divide en tipos y modalidades diversas donde el emisor o los emisores logran enviar un mensaje al receptor o a los receptores de forma verbal o no, por ello en la Tabla 1 se muestra la habilidad de comunicación y sus diferentes tipos y modalidades.

**Tabla 1**

*Tipos y modalidades de la comunicación*

Tipos de Comunicación	Definición
<b>Comunicación agresiva</b>	Este estilo ocurre cuando una persona se impone sobre la otra en la conversación, demostrando una actitud dominante y hasta menosprecia los argumentos o intereses de los demás, se caracteriza por levantar la voz de quien domina la conversación, habla, pero no escucha. A pesar de lo amenazante de este tipo de conversación quien la utiliza considera que puede lograr su propósito, pero es evidente que sobrepasa los derechos de las otras personas que están dentro de la conversación.
<b>Comunicación Pasiva</b>	Es aquel estilo donde la persona no defiende sus derechos y generalmente los cede ante los demás, pues se sienten incapaces de poder expresar su propia opinión, esta comunicación suele generarse en personas con falta de autoestima y que sus argumentos no pueden estar correctos o no son valiosos frente a los de las otras personas involucradas. Es considerado como un estilo de comunicación no asertiva pues las personas ceden frente a otros para evitar conflictos o situaciones incómodas.
<b>Comunicación agresiva-pasiva</b>	Es también llamada comunicación de agresión oculta, donde la persona evita confrontaciones, lo que es considerado como comunicación pasiva, pero añadiendo la manipulación o desinformación logrando que la otra parte ceda y así poder alcanzar su objetivo, este tipo de comunicación sin necesidad de generar intimidación o malestar en la otra persona, pero si puede generar la idea de haber sido manipulado por la otra persona involucrada en la comunicación.
<b>Comunicación asertiva</b>	Este estilo de comunicación permite que exista un punto de equilibrio dentro de la misma, basada en las decisiones grupales respetando los derechos de cada uno de los involucrados dentro de la comunicación, de manera que se convierta en una comunicación eficiente y productiva, asimismo es importante destacar que este tipo de comunicación permite una convivencia más equilibradas dentro de los grupos.

**Fuente:** (Cárdenas, 2019)

De igual manera la Resiliencia es otra habilidad blanda la cual según indica Piscitello (2019) Territory Manager de Raet Latinoamérica, es muy considerada dentro de las empresas, pues es la capacidad que poseen las personas para enfrentar dificultades que generalmente pueden ser traumáticas o dolorosas y salir airosos de ellas, también menciona que es una habilidad que no se hereda, sino que desarrolla. Asimismo, indica que una persona resiliente posee una serie de características entre ellas indica:

- Actitud positiva
- Flexibilidad y creatividad
- Autonomía
- Resolución de problemas
- Habilidades sociales
- Proyecto de futuro

Por otra parte, la Empatía es otra habilidad blanda considerada como la capacidad que tienen los seres vivos para entender las emociones tanto físicas como mentales que tiene otro organismo vivo con quien mantiene algún tipo de afinidad, es así como esta habilidad le permite tomar el lugar de la otra persona de manera imaginaria y lograr sentirse identificado con este organismo y poder entender que siente la otra parte, de esta manera ser empático convierte a la persona en altruista, preocupado por los demás y por el bienestar de los que le rodean y de forma desinteresada (Cárdenas, 2019)

Es por ello, que las personas empáticas tienden a tener una gran facilidad para crear amistades, con las cuales mantienen relaciones estables de confianza y duraderas con cada uno de los individuos (Cárdenas, 2019)

Por otro lado el trabajo en equipo como parte de las habilidades blandas, Cárdenas (2019) lo define como “la interacción de destrezas, habilidades, pericias, experiencias e ideas” (p.51), que tienen las personas e inclusive los animales para poder solucionar problemas o alcanzar un objetivo en común.

De esta manera, el trabajo en equipo surge de la necesidad que posee un grupo de poder alcanzar una meta trazada y que requiere del trabajo de todos los involucrados para el logro de la misma y que no sería efectiva si el trabajo se hace individual, con base en esto se menciona que el trabajo en equipo aumenta la motivación al logro y poder ende a nivel laboral esto es un aspecto positivo debido a que los colaboradores desarrollan sus actividades motivados y con vínculos de afecto que fortalecen el clima organizacional.

Además del trabajo en equipo se menciona la inteligencia emocional como parte de las habilidades blandas, en este sentido, Becario (2022) menciona que “es una manera diferente de ser inteligente”; pues a través de ella las personas saben manejar sus sentimientos y saben cómo manejarlos de acuerdo al estado de ánimo que tenga la persona para ser capaces de controlar sus

impulsos y tener una actitud más positiva y optimista. Igualmente son conscientes de las emociones de las personas a su alrededor lo que le permite crear estrategias y proyectar sus propias emociones de acuerdo al objetivo que desea cumplir, de igual manera la inteligencia emocional está dividida en cuatro fases y se mencionan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Fases de la inteligencia emocional*

Fases	Descripción
<i>Conciencia de las propias emociones</i>	La persona en esta fase desarrolla la capacidad de poder comprender y de identificar las emociones, y al poder hacerlo tiene la capacidad de poder discernir como las emociones propias pueden afectar a su entorno en diversas situaciones y que consecuencias puedan traer bien sea positivas o negativas.
<i>Manejo de las propias emociones</i>	Durante esta fase el individuo desarrolla la capacidad de controlar sus emociones de manera que puedan ser productivas, es decir que mediante la conciencia de sus propias emociones y al comprenderla puede guiar su comportamiento y utilizarlo para un determinado fin. Al no tener un buen manejo de las emociones las personas se dejan llevar por ellas causándole problemas pues las emociones en ocasiones son llevadas al extremo y no son expresadas correctamente por no tener la capacidad de regularla.
<i>Conciencia de las emociones de los demás</i>	En esta etapa el individuo desarrolla la capacidad de observar y entender como las personas que hacen parte de su entorno social conciben sus emociones y de igual modo la forma como razonan considerando la estructura emocional que ejerce influencia sobre su comportamiento, esto le permite al individuo analizar como las emociones involucran cambios dentro de la conducta de las personas que le rodean
<i>Manejo de las emociones de los demás</i>	En esta fase, la persona comprende fácilmente la conciencia de las emociones de las demás personas, permitiéndole ajustarse al comportamiento del entorno social que le rodea, y así poder ejercer influencia en las personas que se encuentran a su alrededor por medio de acciones proyectadas a la consecución de un propósito determinado encaminado al logro sobre las necesidades de la persona con una inteligencia emocional desarrollada.

**Fuente:** (Cárdenas, 2019)

Por otra parte, el liderazgo como parte de las habilidades blanda, se refiere a la capacidad que tienen las personas de influir a uno o varios individuos, así como de motivar, y lograr objetivos en común, esta habilidad es un potencial muy importante en la vida personal y laboral y algunas de sus características son mencionadas por le Escuela Europea de Excelencia (2015) a continuación en la Tabla 3

**Tabla 3**

*Características del liderazgo*

Fases	Descripción
<i>Conciencia de las propias emociones</i>	La persona en esta fase desarrolla la capacidad de poder comprender y de identificar las emociones, y al poder hacerlo tiene la capacidad de poder discernir como las emociones propias pueden afectar a su entorno en diversas situaciones y que consecuencias puedan traer bien sea positivas o negativas.
<i>Manejo de las propias emociones</i>	Durante esta fase el individuo desarrolla la capacidad de controlar sus emociones de manera que puedan ser productivas, es decir que mediante la conciencia de sus propias emociones y al comprenderla puede guiar su comportamiento y utilizarlo para un determinado fin. Al no tener un buen manejo de las emociones las personas se dejan llevar por ellas causándole problemas pues las emociones en ocasiones son llevadas al extremo y no son expresadas correctamente por no tener la capacidad de regularla.
<i>Conciencia de las emociones de los demás</i>	En esta etapa el individuo desarrolla la capacidad de observar y entender como las personas que hacen parte de su entorno social conciben sus emociones y de igual modo la forma como razonan considerando la estructura emocional que ejerce influencia sobre su comportamiento, esto le permite al individuo analizar como las emociones involucran cambios dentro de la conducta de las personas que le rodean
<i>Manejo de las emociones de los demás</i>	En esta fase, la persona comprende fácilmente la conciencia de las emociones de las demás personas, permitiéndole ajustarse al comportamiento del entorno social que le rodea, y así poder ejercer influencia en las personas que se encuentran a su alrededor por medio de acciones proyectadas a la consecución de un propósito determinado encaminado al logro sobre las necesidades de la persona con una inteligencia emocional desarrollada.

**Fuente:** (Escuela Europea de Excelencia, 2015)

Finalmente, se menciona a la resolución de conflictos, donde Cárdenas (2019) describe el conflicto como:

La oposición de ideas y comportamientos entre dos o más personas que pueden tener o no los mismos intereses y que para el alcance de sus objetivos entran en confrontación generando malestar y un estado nervioso de la parte o partes afectadas, pero no necesariamente fomentando violencia entre las personas involucradas lo cual obedece a lo que los sujetos consideren como gravedad dentro de la situación (p.63)

Con base a lo anterior, se indica que cada persona posee intereses propios y como individuos pen-santes están inmersos en un entorno social, laboral y familiar donde interactúan demostrando habilidades, destrezas, recursos y capacidades y que para el logro de sus objetivos deben interactuar, comunicarse y resolver situaciones que sucedan en la vida cotidiana, en este sentido, la capacidad que tenga la persona de resolver estas situaciones le permite desarrollar destrezas que son parte del comportamiento humano que contribuyen a relacionarse con los demás así como también lograr una salud mental adecuada.

Por lo tanto, lograr resolver conflictos le permite al individuo lograr convivir en una sociedad más estable, donde se fomenten las leyes y normas que permitan respetar los derechos de cada persona, lo que se refleja a nivel laboral permitiendo que el clima organizacional sea agradable y adecuado.

## **Importancia de las Habilidades blandas en docentes de instituciones educativas**

Las habilidades blandas en cada docente es un valor agregado que este aporta a la institución, y que a pesar de ser intangibles son importantes pues le permiten al docente, adaptarse a situaciones, a resolver problemas y a lograr una comunicación efectiva entre sus compañeros.

Estas habilidades son difíciles de medir, pero son moldeables y se pueden adaptar y las personas son capaces de desarrollarlas, potenciándolas para alcanzar altos niveles de profesionalismo, además a nivel educativo estas habilidades permiten que estas se conviertan en competencias transversales (Pumacayo, 2018)

De igual manera, se han convertido en aspectos fundamentales en la actualidad educativa, pues Saldaña (2021) considera que es necesario que estas habilidades estén presentes en los docentes pues los convierte en personas capaces de poder relacionarse con su entorno de una mejor manera y lograr alcanzar los objetivos de la institución donde laboren, también Vásquez et al. (2021) indican que las habilidades blandas “permiten ganar una ventaja competitiva con el mercado laboral” (p.7), pues al controlar las emociones permiten generar confianza, tanto en sus compañeros de trabajo como en sus estudiantes, lo que genera satisfacción, autoconfianza, logrando resolver conflictos y problemas, además de aceptar críticas que ayuden a mejorar cualquier falla presente, aunado a todo esto permite que sean proactivos y flexibles, logrando un clima organizacional de calidad.

Asimismo, es importante resaltar que el desarrollo de las habilidades blandas en los docentes ayuda a la mejora en la calidad de la enseñanza, pues los docentes son capaces de desarrollar estrategias innovadoras que permitan generar mayor interés al momento de brindar sus conocimientos, que le sirven de guía a sus estudiantes logrando un aprendizaje efectivo (Gutierrez, 2021). De igual manera, Aguirre (2022) menciona que los miembros de las instituciones educativas deben ser capaces de desarrollar habilidades socioafectivas que los convierta en personas emprendedoras, comprometidas y dispuestos a enfrentar retos, y que sean capaces de valorar al ser humano, a través del desarrollo de la empatía y contribuya a desarrollar las actividades en su entorno.

### **Relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional**

El desarrollo adecuado y óptimo de las habilidades blandas a través de sus dimensiones permiten que el clima organizacional sea el más idóneo, en el caso de la comunicación asertiva Cárdenas (2019) menciona que esta facilita la convivencia con el resto de sus compañeros de labores, y es que la comunicación es una herramienta importante pues a través de esta se puede negociar y lograr una mejor productividad.

El mismo autor menciona que las personas resilientes son capaces de adaptarse frente a situaciones adversas, logrando solucionar dificultades, lo que permite que el clima organizacional no se vea afectado por la presencia de conflictos o problemas sin soluciones.

De igual manera Cárdenas (2019) menciona que la empatía es una habilidad que hace del trabajador una persona más comprensiva, que sirve de soporte para otros compañeros, mejorando la situación emocional de sus compañeros, que permite lograr una estabilidad emocional dentro de la organización, esto viene de la mano con la inteligencia emocional que poseen las personas con habilidades blandas mejorando la salud mental de los trabajadores, y los compañeros que estén alrededor de las personas con inteligencia emocional se sentirán con más seguridad al momento de realizar sus actividades.

Estos aspectos antes mencionados permiten que el trabajo en equipo dentro de la organización sea más armónico, fluido, facilitando el logro y el alcance de las metas y objetivos planteados, así como el incremento de la productividad en cada una de las áreas de las instituciones educativas.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En base a lo descrito en la investigación se menciona que las habilidades blandas y cada una de sus dimensiones son importantes y necesarias para lograr tener un clima organizacional adecuado dentro de cada una de las instituciones educativas, de esta manera como menciona Cárdenas (2019) las habilidades blandas son fundamentales para el desarrollo individual y social de cada uno de los docentes.

Esto se relaciona con lo mencionado por Barco (2021), donde indica que las habilidades blandas permiten un mejor desempeño docente, pues son capaces de manejar y controlar adecuadamente la autoestima y serán capaces de interrelacionarse de mejor manera con sus compañeros y estudiantes.

Además, se hace necesario que los directivos dentro de las instituciones posean habilidades, conocimientos y aptitudes que los haga merecedores del manejo completo de la institución, mostrando liderazgo, capacidad de resolver problemas y conflictos y pueda desarrollar las funciones que les corresponden como parte de la directiva (López et al., 2019).

Asimismo, Chavez y Cordova (2021) menciona que es importante que los directivos de las instituciones educativas sean parte fundamental en el desarrollo de las habilidades blandas de los docentes para aumentar los niveles de productividad alcanzando así el cumplimiento de las metas establecidas.



Hoy en día con los altos niveles de competitividad existentes en el mercado laboral es necesario que las instituciones educativas posean un mayor compromiso para el logro de sus objetivos, lo que genera que siempre estén innovando, avanzando en tecnología y formación a través de nuevas estrategias que incidan en la toma de decisiones y en la dirección de las instituciones, exhibiendo calidad humana y profesional (López et al., 2019)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP HABITAT. (03 de Julio de 2019). 7 habilidades blandas que necesitas para destacar profesionalmente. Recuperado el 14 de Agosto de 2022, de <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/desarrollo/habilidades-blandas-profesionales/>
- Aguirre, L. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1578](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578)
- Albuquerque, D. (2021). Competencia directivas y habilidades blandas en los docentes de la institución educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima-2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62975>
- Barco, V. (2021). Habilidades blandas y desempeño docente en una institución educativa, Ventanilla, 2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Educación, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/69740>
- Becario, R. (13 de Julio de 2022). Desarrollo Humano. Recuperado el 16 de Agosto de 2022, de Inteligencia Emocional y las habilidades blandas: <https://academiagemtek.mx/inteligencia-emocional-y-las-habilidades-blandas/>
- Cárdenas, J. (2019). Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Bogotá, D.C. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>
- Chavez, V., & Cordova, B. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los docentes de la I.E.P, San Martín de Porres-Huaraz, 2021. Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración, Universidad César Vallejo, Huaraz. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76746>
- Chuquihuanga, G. (2022). Gestión pedagógica y habilidades blandas en los docentes durante la pandemia COVID-19, de instituciones educativas Lima Metropolitana 2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83836>
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de Agosto de 2015). ¿Qué es el liderazgo?. Aspectos mas relevantes. Recuperado el 16 de Agosto de 2022, de <https://www.escuelaeuropaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

- Gastelu, G. (2019). Habilidades blandas y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las instituciones educativas, Huarochiri, 2019. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36984>
- Gutierrez, A. (2021). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4213>
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6). Obtenido de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- López, E., García, L., & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Ride. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). doi:10.23913/ride.v9i18.471
- Marrero, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (Diciembre de 2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA (Edición Especial)*. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1578](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578)
- Parella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Piscitello, E. (18 de Enero de 2019). Habilidades "blandas": cómo un líder resiliente fortalece al equipo. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de <https://www.iprofesional.com/management/285112-habilidades-blandas-como-un-lider-resiliente-fortalece-al-equipo>
- Pumacayo, R. (2018). Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara Arequipa, 2018. Tesis presentada para optar al grado académico de maestra en Ciencias: Educación con mención en Gestión y Administración Educativa, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>
- Qiñonez, C., & Peralta, M. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, 2016. *Revista de investigación Universitaria*, 6(1). doi:<https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1042>

- Rambay, M., San Miguel, E., & Duque, E. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *PODIUM*(Abril), 79-100. Obtenido de <https://34.223.92.154/index.php/Podium/article/view/78>
- Reyes, M., Ancín, I., & Prieto, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2). doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
- Saldaña, L. (2021). Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020. Tesis para optar el grado académico de maestro en Educación mención Gestión Educativa, Universidad Nacional de Ucayali, Ucayali. Obtenido de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>
- Toapanta, V., Gómez, R., & Vera, R. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas grado bachiller: Caso colegio Quito. *Revista Conrado*, 16(S1), 150-156. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1535>
- Vásquez, S., Vásquez, S., Vásquez, C., Vásquez, L., Castillo, H., & Gomez, J. (2021). Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente. *Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(2), 4-16. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>