

REVISTA  
CRITERIOS

Revista Criterios

ISSN: 0121-8670

ISSN: 2256-1161

ISSN-L: 2256-1161

editorialunimar@umariana.edu.co

Universidad Mariana

Colombia

hamorro Ortega, Marcela Viviana; Mestra Rojas, Yaneth; Ortega  
Escudero, Lorena Sofía; Murcia Guzmán, Jenifer Catalina  
Pertinencia de los procesos de formación en habilidades  
blandas y liderazgo educativo para docentes en Colombia  
Revista Criterios, vol. 32, núm. 2, 2025, Julio-Diciembre, pp. 108-122  
Universidad Mariana  
Nariño, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.31948/rc.v32i2.4429>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=776182797007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

# Pertinencia de los procesos de formación en habilidades blandas y liderazgo educativo para docentes en Colombia

Marcela Viviana Chamorro Ortega<sup>1</sup>

Yaneth Mestra Rojas<sup>2</sup>

Lorena Sofia Ortega Escudero<sup>3</sup>

Jenifer Catalina Murcia Guzmán<sup>4</sup>

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo:** Chamorro-Ortega, M. V., Mestra-Rojas, Y., Ortega-Escudero, L. S. y Murcia-Guzmán, J. C. (2025). Pertinencia de los procesos de formación en habilidades blandas y liderazgo educativo para docentes en Colombia. *Revista Criterios*, 32(1), 108-122. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.rc.v32i2.4429>



**Fecha de recepción:** 17 de octubre de 2024

**Fecha de revisión:** 24 de febrero de 2025

**Fecha de aprobación:** 8 de mayo de 2025

## Resumen

En este artículo se examina la importancia de las habilidades blandas y su impacto en el liderazgo educativo en instituciones educativas de Colombia. Cabe señalar que estas competencias son esenciales para mejorar el ambiente laboral y potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, la investigación se fundamenta en la relevancia creciente de las habilidades blandas desde la década de 1990, con términos como 'inteligencia emocional' y 'habilidades del siglo XXI', que ganaron notoriedad en la literatura académica. A través de un enfoque mixto, se analizaron los resultados de encuestas y entrevistas realizadas a profesores y directivos, quienes mostraron gran interés por formarse en dichas competencias. Al respecto, la [Ley 2383 de 2024](#) representa un avance significativo al promover la educación socioemocional; sin



Artículo resultado de la investigación titulada: *Impacto de las competencias blandas en el liderazgo docente para el mejoramiento laboral en la educación básica y media en Colombia, desarrollada desde octubre del 2023 a septiembre del 2024, en las instituciones educativas: Manizales (Cáceres Antioquia), La Rosa (Nariño), Colegio de Cristo (Caldas), La Sultana (Caldas), Nuestra Señora de las Mercedes (Sincelejo) y el Colegio Técnico Industrial José Elías Puyana (Santander), Colombia.*

<sup>1</sup> Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Profesora, Institución Educativa Municipal La Rosa. Correo electrónico: [chamoviviana@gmail.com](mailto:chamoviviana@gmail.com)

<sup>2</sup> Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: [yameroand@hotmail.com](mailto:yameroand@hotmail.com)

<sup>3</sup> Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: [loreor04@gmail.com](mailto:loreor04@gmail.com)

<sup>4</sup> Profesora investigadora, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: [jennifer.murcia@uniminuto.edu.co](mailto:jennifer.murcia@uniminuto.edu.co)

embargo, también evidencia los desafíos en la implementación de programas de formación continua que fortalezcan estas habilidades. En este contexto, se subraya la necesidad de desarrollar estrategias pedagógicas que incluyan la creación de redes de aprendizaje y recursos de autoformación, así como la importancia de complementar las habilidades blandas con las habilidades duras. Finalmente, se concluye que, al fortalecer las competencias blandas en los profesores, se contribuye no solo a su desarrollo profesional, sino también a la formación integral de los estudiantes y a la creación de un entorno educativo más colaborativo e inclusivo.

*Palabras clave:* habilidades interpersonales; liderazgo; comunicación; gestión educativa

## Relevance of training processes in soft skills and educational leadership for teachers in Colombia

### Abstract

This article examines the importance of soft skills in educational leadership within Colombian institutions. These competencies are essential for improving the work environment and enhancing teaching and learning processes. The research is based on the increasing importance of soft skills since the 1990s. Terms such as 'emotional intelligence' and '21st-century skills' have become more prevalent in academic literature. A mixed-methods approach was used to analyze the results of surveys and interviews with teachers and administrators. Both groups expressed great interest in training in these competencies. [Law 2383 of 2024](#) significantly advances the promotion of socioemotional education. However, it also highlights the challenges of implementing continuing education programs that strengthen these skills. In this context, the importance of developing pedagogical strategies that include creating learning networks and self-training resources is emphasized, as is the importance of combining soft and hard skills. In conclusion, strengthening teachers' soft skills contributes to their professional development, the comprehensive development of students, and the creation of a more collaborative and inclusive educational environment.

*Keywords:* soft skills; leadership; communication; educational management

# Relevância dos processos de formação em habilidades interpessoais e liderança educacional para professores na Colômbia

## Resumo

Este artigo examina a importância das habilidades sociais na liderança educacional em instituições colombianas. Essas competências são essenciais para melhorar o ambiente de trabalho e aprimorar os processos de ensino e aprendizagem. A pesquisa se baseia na crescente importância das habilidades sociais desde a década de 1990. Termos como 'inteligência emocional' e 'habilidades do século XXI' tornaram-se mais prevalentes na literatura acadêmica. Uma abordagem de métodos mistos foi utilizada para analisar os resultados de pesquisas e entrevistas com professores e administradores. Ambos os grupos demonstraram grande interesse em capacitar essas competências. A [Lei 2.383 de 2024](#) avança significativamente na promoção da educação socioemocional. No entanto, também destaca os desafios da implementação de programas de educação continuada que fortaleçam essas habilidades. Neste contexto, destaca-se a importância do desenvolvimento de estratégias pedagógicas que incluam a criação de redes de aprendizagem e recursos de autoformação, bem como a importância da combinação de competências técnicas e interpessoais. Em conclusão, o fortalecimento das competências interpessoais dos professores contribui para o seu desenvolvimento profissional, para o desenvolvimento integral dos alunos e para a criação de um ambiente educacional mais colaborativo e inclusivo.

*Palavras-chave:* habilidades interpessoais; liderança; comunicação; gestão educacional

## Introducción

El liderazgo educativo desempeña un papel fundamental en la mejora del ambiente escolar y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, las competencias blandas han adquirido una relevancia creciente, ya que estas habilidades impactan el desempeño profesional de los docentes y contribuyen a la creación de climas educativos positivos y colaborativos. Desde la década de 1990, el término 'habilidades blandas' ha ganado notoriedad en el ámbito de la gestión y la educación, y se las reconoce como esenciales para enfrentar los retos actuales en las instituciones educativas. Autores como Murnane y Levy (1996, como se citó en [Rodríguez et al., 2021](#)) han destacado la evolución de estas habilidades, que incluyen

aspectos como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

La [Ley 2383 de 2024](#), que promueve la educación socioemocional, marca un avance significativo en la formación docente, ya que establece lineamientos claros para la capacitación en estas competencias. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos legislativos y del interés creciente por parte de los profesores, persisten desafíos en la implementación de programas de formación continua que fortalezcan estas habilidades. La falta de una capacitación estructurada y sistemática limita la capacidad de los educadores para ejercer un liderazgo efectivo y enfrentar los problemas cotidianos en las instituciones educativas.



Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo explorar las necesidades de formación en habilidades blandas y su relación con el liderazgo educativo, mediante un análisis orientado a determinar cómo estas competencias pueden ser integradas en la práctica docente para promover un ambiente escolar más inclusivo y colaborativo. A través del enfoque mixto y el análisis de datos recopilados, se busca ofrecer recomendaciones que contribuyan al desarrollo profesional de los educadores y, por ende, a la mejora de la calidad educativa en Colombia.

Estudios previos ofrecen antecedentes relevantes que orientan la investigación sobre la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo educativo. El estudio de [Pozo \(2023\)](#), realizado en Perú, encontró una evaluación positiva entre las competencias directivas y las habilidades blandas desde la perspectiva docente en el distrito de Ongoy-Apurímac. Este hallazgo sugiere que las habilidades blandas son un componente esencial del liderazgo directivo y que su desarrollo podría contribuir a la mejora de la calidad educativa.

De manera similar, [Manríquez y Reyes \(2022\)](#), en Chile, identificaron una serie de competencias blandas clave para el liderazgo docente, como la comunicación efectiva, la resolución de problemas, la empatía, la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio. Los autores concluyen que el desarrollo de estas competencias es esencial para que los docentes desempeñen un liderazgo efectivo en sus instituciones educativas.

En Ecuador, [Avelino \(2022\)](#) analizó la importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en los docentes de instituciones educativas. Según su investigación, el desarrollo de estas habilidades mejora la interacción de los profesores con su entorno y permite la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras que fomentan un aprendizaje efectivo. En este sentido, el desarrollo de las habilidades blandas en los profesores contribuye directamente a mejorar la calidad educativa.

En Colombia, el estudio de [Baloco \(2020\)](#) resalta la relevancia del liderazgo educativo en el contexto de las políticas públicas y la necesidad

de fortalecer la formación profesoral mediante programas que integren habilidades blandas. Este enfoque es esencial para la creación de escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje, donde los docentes puedan ejercer un liderazgo proactivo y compasivo, y de esta manera mejorar sustancialmente la calidad educativa.

## Metodología

Para esta investigación, se empleó un enfoque mixto con diseño de triangulación concurrente; según [Hernández y Mendoza \(2008\)](#), como se citó en [Bernal Torres, 2010](#), este enfoque incluye la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. Los métodos mixtos se caracterizan por la combinación de procesos sistemáticos, empíricos y críticos en la investigación, los cuales incluyen la recopilación y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Esta integración de datos permite hacer inferencias basadas en la totalidad de la información recopilada, lo que facilita una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Se optó por el enfoque mixto debido a que entre sus funciones se encuentran la triangulación y la corroboración de los datos cuantitativos y cualitativos, lo cual ofrece una visión holística y complementa los resultados para obtener una comprensión más detallada. Según [Bernal \(2010\)](#), el uso combinado de ambos métodos refuerza la credibilidad general de los resultados y el proceso, lo que permite, además, generar un diagnóstico sobre el manejo de las competencias blandas en el rol docente.

## Población y muestra

La población de estudio fue los coordinadores y profesores de secundaria y media de las siguientes instituciones: Colegio de Cristo, Institución Educativa La Sultana, Colegio Nuestra Señora de las Mercedes, Institución Educativa Manizales, Institución Educativa Municipal La Rosa y el Colegio Técnico Industrial José Elías Puyana, ubicados en los departamentos de Caldas, Sucre, Nariño, Santander y Antioquía.

Para esta investigación, se tomó una muestra de cinco coordinadores y/o rectores y 34 profesores de nivel secundaria. Se realizó un muestreo por conveniencia, ya que, según [Otzen y Manterola \(2017\)](#), permite seleccionar aquellos participantes que son accesibles y aceptan ser incluidos en el proceso. Este muestreo es no probabilístico, debido a que la selección de los sujetos dependió de las características y criterios definidos, como el perfil, el nivel educativo y el tiempo de servicio de los participantes.

### Técnicas e instrumentos

Para recopilar los datos, se utilizaron dos instrumentos: encuesta y entrevista semiestructura. De acuerdo con [Hernández et al. \(2014\)](#), el cuestionario es un conjunto de preguntas relacionadas con las variables que se desean medir, y puede incluir tanto preguntas abiertas como cerradas. En este caso, el cuestionario se elaboró con el objetivo de identificar las competencias blandas que fortalecen el liderazgo docente y así obtener diversas perspectivas y puntos de vista de los directivos docentes sobre el impacto de las competencias blandas en el liderazgo y en la resolución de problemas.

Para asegurar la efectividad de los instrumentos, estos fueron validados por un experto, quien consideró que las preguntas eran altamente relevantes y claras. Además, con el objetivo de comprobar la relevancia y la eficacia del instrumento, se realizó una prueba piloto, la cual consistió en aplicar el instrumento a una muestra reducida para evaluar su funcionalidad. En este proceso, se aplicaron diez encuestas a profesores de aula y se realizó una entrevista a un directivo docente en las instituciones priorizadas.

La información se agrupó de acuerdo con las categorías identificadas en función de los objetivos específicos. Para garantizar la pertinencia del análisis, las respuestas se clasificaron en las siguientes categorías: estilos de liderazgo, habilidades blandas, estrategias de liderazgo, perfil docente y competencias para el liderazgo.

En este artículo, se abordará el objetivo 3: describir las necesidades que presentan los docentes y su relación con el liderazgo. Este objetivo se enmarca en la categoría de estrategias de liderazgo, que incluye las subcategorías de función docente, moral y ética profesional. Finalmente, estos hallazgos se integran con el marco teórico para contextualizarlos y comprender su relevancia en el ámbito del liderazgo educativo.

## Resultados

### Procesamiento de la información

Se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo para examinar las percepciones y prácticas en liderazgo educativo. La organización de los datos se llevó a cabo mediante una matriz en Excel, utilizada para sistematizar la información obtenida a través de entrevistas con líderes educativos. Las transcripciones fueron codificadas temáticamente para identificar patrones y temas recurrentes; para ello, se consideraron categorías predefinidas como estilos de liderazgo, habilidades blandas, estrategias de liderazgo, perfil docente y competencias para el liderazgo.

Por otro lado, se aplicó una encuesta a los profesores de aula; se utilizó Microsoft Forms para la recolección de datos. La información obtenida fue clasificada en Excel según variables como competencias blandas, estrategias de liderazgo e impacto en el rendimiento académico. Posteriormente, los datos fueron codificados para facilitar el análisis cuantitativo y su interpretación estadística.

Finalmente, los resultados cualitativos y cuantitativos fueron comparados para identificar convergencias y divergencias, lo que permitió una visión integral del fenómeno estudiado. Los hallazgos se integraron con el marco teórico, lo que proporcionó un contexto más amplio para comprender su relevancia en el ámbito del liderazgo educativo.

## Interpretación y análisis de resultados

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación fue la importancia de la escucha y la empatía, habilidades que no solo facilitan una mejor comunicación y cooperación entre los profesores, sino que también son esenciales para crear un ambiente educativo inclusivo y comprensivo, que beneficia tanto a los estudiantes como al personal docente. En este sentido, el desarrollo de competencias blandas se vuelve indispensable, ya que está estrechamente relacionado con la mejora del rendimiento docente, lo que contribuye significativamente al logro de las metas educativas y a la calidad de la enseñanza.

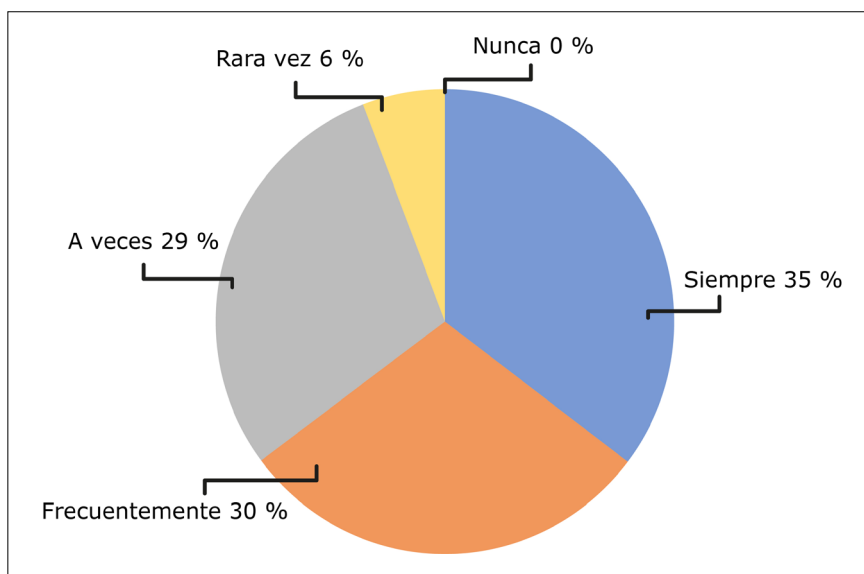
El 68 % de los profesores también resalta la relevancia de la escucha activa para mejorar la comunicación con su equipo, lo que demuestra que los líderes educativos reconocen y valoran esta herramienta para fomentar la cohesión y el rendimiento escolar.

Uno de los coordinadores manifestó: «Yo pienso que escuchar es fundamental para todos los procesos, es fundamental» (comunicación personal). Esta apreciación está directamente vinculada con la percepción del liderazgo y el trabajo en equipo dentro de la institución.

El 35 % de los profesores destacó que siempre se valora el liderazgo y el trabajo en equipo, mientras que el 30 % indicó que estos aspectos se valoran frecuentemente. Estas respuestas reflejan coherencia con las estrategias de liderazgo identificadas por los directivos, como las prácticas de comunicación efectiva y cooperación (ver Figura 1).

### Figura 1

*¿Con qué frecuencia se le da importancia al liderazgo y trabajo en equipo ejercido por los profesores en su institución?*

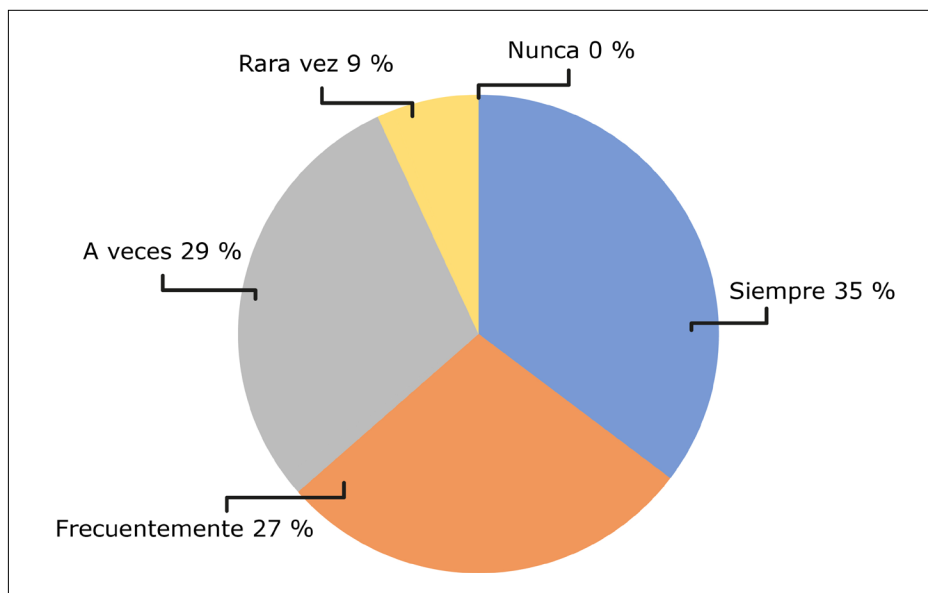


El 35 % de los encuestados considera que el liderazgo y el trabajo en equipo son reconocidos y valorados de manera consistente en su institución. Este alto porcentaje sugiere que competencias blandas esenciales, como la comunicación y la cooperación, están siendo apreciadas y fomentadas activamente (ver Figura 2).



## Figura 2

Considera que se le da importancia al liderazgo y trabajo en equipo ejercido por los profesores en su institución



Según Fullan (2020), es significativo que los líderes educativos promuevan una cultura de aprendizaje continuo. La frecuencia con la que se reconoce el liderazgo y el trabajo en equipo (35 % y 30 %, respectivamente) indica un ambiente propicio para la colaboración y el desarrollo profesional, lo cual está alineado con lo propuesto por Fullan.

Por otro lado, Maxwell (2007) resalta la importancia de tener una visión clara y comunicarla de manera efectiva. La encuesta muestra que la mayoría de los profesores valora el liderazgo dentro de su institución, lo que podría estar relacionado con la claridad de la visión y los objetivos transmitidos por los líderes educativos.

En cuanto al perfil docente, dentro de la subcategoría 'educar con el ejemplo', la motivación emerge como una habilidad clave. Esta motivación está orientada hacia la cooperación, la resolución de conflictos y la escucha activa. Además, resalta la importancia de un buen ambiente laboral y los resultados positivos obtenidos por los estudiantes, factores que refuerzan dicha motivación.

Las respuestas a la pregunta ¿puede mencionar alguna situación en la que una competencia blanda haya sido crucial para resolver un problema en su institución? evidencian el papel fundamental de las competencias blandas en la resolución de problemas (ver Tabla 1). Estas respuestas también se correlacionan con la subcategoría 'enseñar con el ejemplo', ya que los docentes no solo reconocen la importancia de estas competencias, sino que también las demuestran en su práctica diaria.



**Tabla 1**

*Respuestas de los directivos docentes*

<b>Competencia blanda</b>	<b>Situación descrita</b>	<b>Correlación con enseñar con el ejemplo</b>
Comunicación y gestión del tiempo	La comunicación es fundamental para manejar situaciones como derechos de petición y tutelas. La habilidad para comunicar claramente permite a los maestros establecer hechos y gestionar tiempo efectivamente para responder a los padres de familia o resolver conflictos	Esta respuesta demuestra que el profesor no solo reconoce la importancia de la comunicación efectiva, sino que la practica activamente en situaciones reales. Al demostrar esta habilidad, el profesor modela un comportamiento esencial para sus estudiantes y colegas; es decir, enseña con el ejemplo la manera más adecuada de resolver problemas de forma efectiva mediante una comunicación clara y oportuna
Trabajo en equipo, liderazgo, gestión de recursos	El profesor comparte una experiencia: su sueño de formar una banda musical en la institución se hizo realidad, gracias a la colaboración y trabajo en equipo entre diferentes miembros de la comunidad educativa, entre ellos: el alcalde, la Secretaría de Educación, padres, profesores y estudiantes	El profesor modela liderazgo y colaboración al tomar la iniciativa de formar un equipo, buscar recursos y coordinar esfuerzos para lograr un objetivo común. Esta experiencia enseña a otros la importancia de la cooperación y de trabajar juntos hacia un objetivo colectivo, que demuestra de qué manera se pueden superar obstáculos mediante el esfuerzo conjunto y el liderazgo participativo
Comunicación y resolución de conflictos	El profesor enfatiza el uso del diálogo continuo con todas las partes implicadas en situaciones problemáticas para mejorar las circunstancias	Esta respuesta destaca el valor del diálogo y la negociación como herramientas para la resolución de conflictos. Al fomentar el diálogo abierto, el profesor resuelve problemas inmediatos y, a la vez, enseña a los demás cómo abordar situaciones conflictivas de manera colaborativa y respetuosa; de esta manera, se modela el comportamiento deseado en una comunidad educativa

Los resultados de las entrevistas destacan la motivación, el ejemplo y la comunicación asertiva como habilidades esenciales para el perfil docente. En particular, se resalta que la comunicación efectiva es clave en la resolución de conflictos, ya que facilita el acercamiento tanto con los padres como con los estudiantes. Además, los directivos reconocen su importancia y la promueven activamente para optimizar la gestión de conflictos en la institución.

En esta línea, un profesor enfatiza la relevancia de estas competencias en el ejercicio de la profesión:

Un profesor o un maestro debe tener rigor académico y competencias en su disciplina, porque sin un conocimiento sólido no puede ser un buen maestro. Sin embargo, más allá del conocimiento y el trabajo bien hecho, son fundamentales el respeto, la responsabilidad, el compromiso y el amor por la enseñanza y los niños. La educación es una vocación, no solo una profesión. (Comunicación personal)

Todas las instituciones educativas han adoptado diversas competencias blandas para abordar problemas, sin limitarse a una sola. Entre ellas destacan la comunicación, el trabajo colaborativo, el manejo de emociones y la toma de decisiones, todas esenciales para gestionar eficazmente situaciones conflictivas.

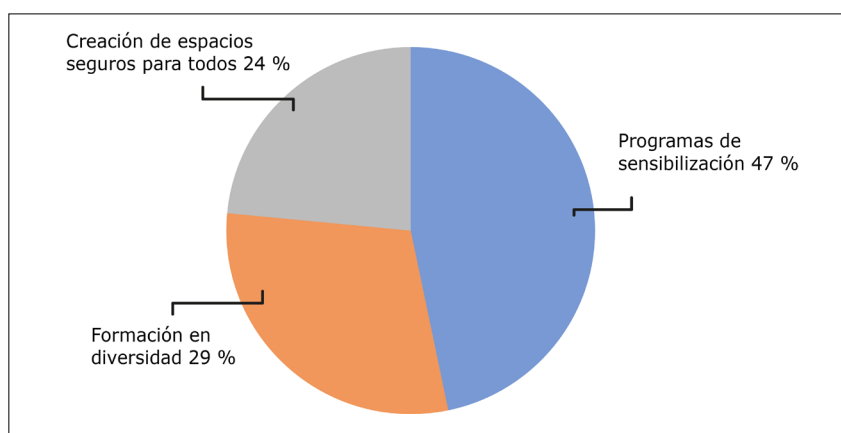
En cuanto a la promoción de la inclusión, el 47 % de los 34 profesores seleccionó programas de sensibilización como una acción clave que un líder educativo podría implementar en su institución para fomentar la inclusión. Esto coincide con la necesidad de mejorar la comunicación y la empatía, competencias blandas mencionadas por los entrevistados como fundamentales para resolver problemas dentro de la institución.

El 29 % de los encuestados destacó la formación en diversidad como una medida fundamental (ver Figura 3). Esta respuesta coincide con las opiniones de los entrevistados, quienes también valoran la formación en diversidad e inclusión como esenciales. Un entrevistado, en particular, subrayó cómo su formación en diversidad cambió su perspectiva y mejoró su capacidad de trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Aunque la creación de espacios seguros fue la opción menos seleccionada, sigue destacando la importancia de contar con un entorno inclusivo y seguro. Las entrevistas reflejan esta necesidad, y enfatizan que la gestión del estrés y el diálogo son herramientas relevantes para crear ambientes seguros y constructivos.

### Figura 3

*¿Qué acciones cree que puede tomar un líder educativo para promover la inclusión en su institución?*



La importancia del liderazgo y trabajo en equipo en las instituciones educativas es evidente, ya que el 36 % de los encuestados, al responder a la pregunta: *¿Con qué frecuencia se le da importancia al liderazgo y trabajo en equipo ejercido por los docentes en su institución?*, percibe un reconocimiento constante o frecuente de estas cualidades. Esto coincide con las entrevistas, en las cuales se menciona que el trabajo en equipo y el liderazgo son esenciales y valorados. Un ejemplo destacado por uno de los entrevistados fue la creación de una banda de música, que fue un esfuerzo que combinó liderazgo y colaboración por parte de los docentes.

Por otro lado, el 29 % de los profesores encuestados perciben que el reconocimiento es ocasional, lo que podría indicar que, aunque el liderazgo es valorado, su reconocimiento puede depender de circunstancias específicas. Esta percepción coincide con lo mencionado en las entrevistas, en las cuales se sugiere que el liderazgo debe demostrarse mediante ejemplos prácticos y cotidianos. Los entrevistados enfatizan que los líderes deben enseñar con el ejemplo, particularmente en el manejo de competencias blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del estrés.



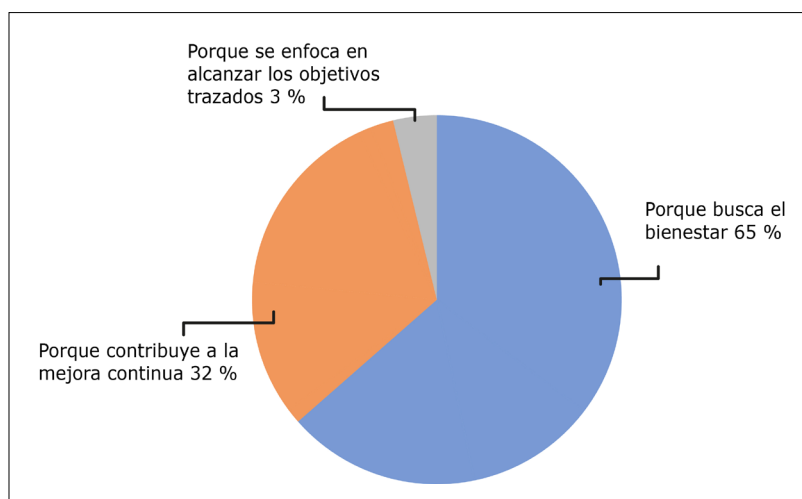
Además, a la pregunta: ¿Por qué el líder educativo debe ser un modelo a seguir?», el 65 % de los encuestados considera que los líderes deben enfocarse en el bienestar de la comunidad educativa. Esta visión se alinea con las entrevistas, en las cuales los profesores subrayan la importancia de habilidades como la empatía y el trabajo en equipo para fortalecer la cohesión y mejorar el ambiente escolar.

El 32 % de los encuestados seleccionó la contribución a la mejora continua como una razón relevante, ya que destacan que un líder educativo debe ser alguien que busque constantemente mejorar la institución (ver Figura 4). Esta idea también se refleja en las entrevistas, donde se discute cómo el liderazgo debe adaptarse y evolucionar en respuesta a los desafíos educativos.

En conjunto, los resultados de las entrevistas y encuestas evidencian la importancia atribuida a las competencias blandas y al liderazgo educativo. Tanto en las encuestas como en las entrevistas se destaca que un líder educativo efectivo no solo se centra en los resultados académicos, sino que también promueve un ambiente inclusivo, colaborativo y seguro. Los líderes que modelan estas competencias blandas a través de sus acciones son vistos como fundamentales para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

**Figura 4**

*¿Por qué el líder educativo debe ser un modelo a seguir?*



Llama la atención la brecha que existe entre lo privado y lo oficial, porque en las instituciones privadas se le da un poco más de importancia a la formación humana y a la capacitación en el fortalecimiento de las habilidades blandas; mientras que, en los oficiales, este tema se deja bajo la responsabilidad de cada docente o directivo docente.

Este aspecto es corroborado en los testimonios de los profesores, en los cuales se resalta cómo las competencias blandas influyen en la dinámica institucional. Este punto es ilustrado por el testimonio de un profesor, quien afirma:

Sin duda las competencias blandas influyen constantemente en el ambiente institucional. Si no hay un clima laboral positivo, basado en la sinceridad, la transparencia, la honestidad y el amor por el trabajo, es muy difícil desempeñar una labor educativa de calidad. Estas competencias impactan de manera positiva la institución en todo momento, pero también pueden afectarla negativamente. La presencia de personas reactivas, conflictivas o poco colaborativas genera tensiones y conflictos diarios. En cambio, cuando el equipo docente fortalece sus competencias blandas, se construye un ambiente laboral armonioso. En mi experiencia, considero que la institución en la que trabajo es un excelente ejemplo de ello, ya que aquí prevalece la

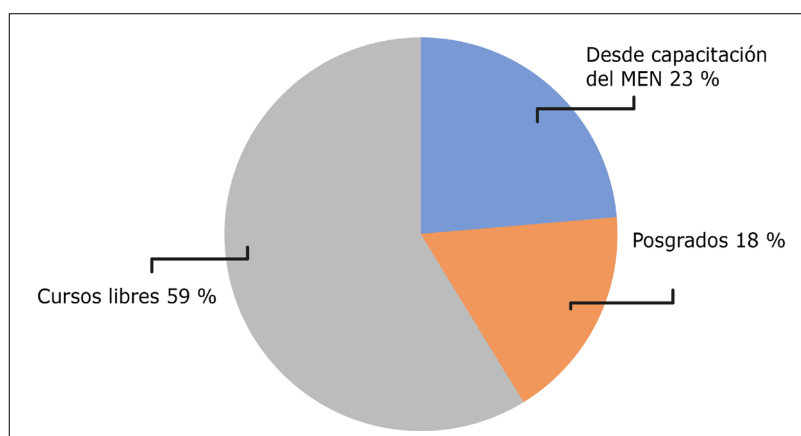
cooperación y el respeto, lo que facilita el desarrollo educativo y profesional de todos. (Comunicación personal)

En este contexto, [López \(2023\)](#) subraya la necesidad de un desarrollo profesional continuo, que sugiere la creación de programas de capacitación y actualización constantes. Sin embargo, según las encuestas, el 59 % de los profesores señala que la formación en competencias blandas es voluntaria, mientras que solo el 23,3 % ha recibido capacitación a través del Ministerio de Educación Nacional, y el 18 %, mediante estudios de posgrado (ver Figura 5).

Los testimonios docentes analizados complementan los porcentajes observados en la Figura 5, que destacan la necesidad de formación estructurada en habilidades blandas para potenciar la efectividad del liderazgo educativo.

### Figura 5

*¿Cómo el líder educativo de su institución se puede formar en habilidades blandas para que sea efectivo?*



Esta dependencia de la formación voluntaria refleja una brecha significativa entre la teoría y la práctica. En particular, los profesores encuestados destacan que habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de solucionar conflictos, el trabajo en equipo y el autoanálisis son fundamentales para ejercer un liderazgo educativo exitoso.

Estas competencias no solo facilitan la gestión del aula y la relación con los estudiantes, sino que también fortalecen el liderazgo docente, y permiten a los educadores modelar estas habilidades en su comunidad educativa.

En este sentido, se evidencia que el fortalecimiento y la vivencia consciente de estas competencias tienen un impacto directo en la calidad del servicio educativo y en el ambiente escolar. Un testimonio docente refuerza esta idea al señalar que:

Quando los docentes y directivos fortalecen sus habilidades blandas, el ambiente escolar mejora significativamente. No se trata solo de enseñar, sino de crear un clima positivo basado en la cooperación y el respeto. Si bien, los coordinadores expresan su deseo de que estas habilidades se vivencien en sus instituciones, es fundamental que los docentes también estén dispuestos a aprender y mejorar constantemente. Solo así podrán responder adecuadamente a las necesidades cambiantes de los estudiantes y garantizar una educación de calidad. (Comunicación personal)

Este testimonio subraya la importancia de asumir las competencias blandas como parte esencial de la formación docente, y destaca que su desarrollo continuo no solo beneficia a los educadores, sino que transforma el entorno escolar en un espacio armonioso y efectivo.



## Discusión

Se identificaron diversas necesidades fundamentales entre los docentes, especialmente en lo referente al liderazgo educativo y su impacto en el desempeño académico y el clima escolar. La investigación revela un creciente interés por parte de los docentes en fortalecer sus habilidades blandas, ya que reconocen su importancia tanto para la mejora del ambiente laboral como para la optimización de los procesos de enseñanza. Los resultados de las encuestas y entrevistas evidencian que la mayoría reconoce la relevancia de estas competencias para su desarrollo personal y profesional, y para favorecer un clima educativo más positivo en las instituciones.

Estas competencias han sido consideradas esenciales desde la década de 1990 y cobraron mayor relevancia en gestión y emprendimiento a partir de 1996, cuando el término 'habilidades blandas' comenzó a ser ampliamente utilizado (Murnane y Levy, 1996, como se citó en [Rodríguez et al., 2021](#)). Los resultados destacan que la formación en competencias blandas puede mejorar significativamente la efectividad del liderazgo docente, ya que impacta de manera positiva los resultados académicos y sociales de los estudiantes.

Por su parte, [Ortiz \(2020\)](#) señala que un liderazgo educativo eficaz requiere habilidades como la comunicación, la motivación y la gestión de equipos, todas derivadas de un sólido desarrollo en competencias blandas. Sin embargo, la ausencia de programas de capacitación estructurados limita la capacidad de los profesores para influir de manera efectiva.

En consonancia con [Fullan \(2020\)](#), quien enfatiza la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo, los resultados indican que una proporción significativa de los docentes (68 %) valora la escucha activa como una herramienta fundamental para mejorar la comunicación en el equipo docente. Este hallazgo refuerza la idea de que las habilidades blandas y, en particular, la comunicación efectiva son esenciales para la construcción de relaciones de confianza en el entorno educativo.

[Maxwell \(2007\)](#) resalta la necesidad de que los líderes educativos tengan una visión clara y la comuniquen de manera efectiva. La mayor parte de los profesores entrevistados (35 %) destaca que el liderazgo y el trabajo en equipo son valores fundamentales en sus instituciones, lo que sugiere que la visión de los directivos está siendo percibida y compartida por el equipo docente. Esto respalda la idea de que el liderazgo efectivo se mide por logros académicos y por la capacidad de inspirar y fomentar un ambiente colaborativo.

Los testimonios recopilados refuerzan estos hallazgos al evidenciar la influencia de las competencias blandas en la dinámica institucional y en la calidad del ambiente escolar. Se identificó que estas habilidades no solo potencian el liderazgo educativo, sino que también impactan la convivencia escolar, la resolución de conflictos y la motivación del equipo docente. No obstante, la falta de programas de formación estructurados limita su desarrollo y aplicación efectiva.

Además, se evidencia una brecha en la formación en competencias blandas entre instituciones privadas y públicas. Mientras que, en las privadas, se prioriza la formación en habilidades socioemocionales; en las públicas, esta responsabilidad recae principalmente en los profesores y directivos. Este hallazgo es consistente con lo planteado por [López \(2023\)](#), quien destaca la necesidad de un desarrollo profesional continuo para los líderes educativos.

No obstante, el 59 % de los profesores percibe la formación en competencias blandas como voluntaria, lo que indica una brecha entre la teoría y la práctica educativa. Esta percepción es consistente con los testimonios analizados, en los cuales los profesores enfatizan la relevancia de estas competencias en su labor. En particular, destacan que habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de solucionar conflictos, el trabajo en equipo y el autoanálisis son fundamentales para ejercer un liderazgo educativo exitoso.

En cuanto a la promoción de la inclusión, el 47 % de los profesores considera que los programas de sensibilización son estrategias clave para fomentar entornos educativos

inclusivos. Esta percepción coincide con las normativas vigentes, que enfatizan la necesidad de valorar la diversidad y fomentar prácticas de respeto y cooperación. Así, es claro que al fortalecer y vivir de manera consciente estas competencias, el ambiente escolar puede mejorar significativamente.

La mejora en estas habilidades tiene un efecto directo en la eficiencia y la calidad del servicio educativo. Los coordinadores encuestados expresan su deseo de que en sus instituciones se vivencien las habilidades blandas, y resaltan la importancia de que los profesores estén dispuestos a aprender y mejorar constantemente para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes de los estudiantes.

La [Ley 2383 de 2024](#), que promueve la educación socioemocional en Colombia, establece la relevancia de programas de formación docente continua que fortalezcan estas habilidades. En este contexto, [Baloco \(2020\)](#) propone la creación de comunidades de aprendizaje que fomenten la colaboración y la innovación educativa, apoyadas por redes de aprendizaje y recursos de autoformación. El hecho de que solo un porcentaje reducido de profesores haya recibido capacitación formal a través del Ministerio de Educación o de estudios de posgrado refuerza la necesidad de incluir estas habilidades como un eje central en los programas de formación docente.

Finalmente, la [Ley 115 de 1994](#) establece la base de la formación docente en Colombia, y garantiza los estándares de calidad a través de instituciones acreditadas. Sin embargo, es necesario fortalecer los contenidos sobre competencias blandas en estos programas; para ello, es necesario integrar enfoques pedagógicos actualizados y pertinentes. Al respecto, [López \(2023\)](#) resalta la transformación del rol del profesor, que pasa de ser un transmisor de información a convertirse en un agente de cambio. En este sentido, se destaca la necesidad de programas de capacitación permanente, alineados con las exigencias del siglo XXI y que incorporen avances tecnológicos, nuevas metodologías y enfoques pedagógicos innovadores.

En cuanto a la integración de tecnologías en la educación, [Hirsch \(2023\)](#) destaca que los programas de formación deben adaptarse para equipar a los profesores con herramientas que les permitan diseñar experiencias de aprendizaje interactivas e inclusivas. Esto requiere el respaldo de políticas públicas que garanticen recursos y capacitación especializada. La profesionalización docente no puede limitarse a la formación inicial, sino que debe ser un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Al combinar competencias técnicas y habilidades blandas, los profesores estarán mejor preparados para enfrentar los retos actuales, liderar comunidades educativas y garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

## Conclusiones

El liderazgo educativo se consolida como un factor determinante en la mejora del desempeño académico y del clima escolar. La capacidad de los profesores para influir positivamente en su entorno depende, en gran medida, del desarrollo de habilidades que les permitan gestionar equipos, motivar a sus estudiantes y fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo. En este sentido, la formación en habilidades blandas se convierte en un eje fundamental para fortalecer el liderazgo en las instituciones educativas.

Los profesores reconocen la importancia de competencias como la comunicación efectiva, la motivación y la gestión de equipos no solo para su crecimiento profesional, sino también para la construcción de un clima institucional más positivo. Sin embargo, persiste una brecha significativa en la formación docente, especialmente entre instituciones educativas privadas y públicas. Mientras que, en las primeras, se promueve activamente el desarrollo de habilidades blandas; en las segundas, esta responsabilidad recae principalmente en la iniciativa individual de los profesores y directivos, lo que genera desigualdades en la preparación del cuerpo docente.

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de programas estructurados de formación que garanticen la adquisición de

competencias blandas como parte integral del desarrollo profesional de los docentes. A pesar de su relevancia, muchos educadores consideran que la formación en este ámbito es opcional, lo que refleja la ausencia de una estrategia institucional clara. Para cerrar esta brecha, es imprescindible diseñar programas de capacitación obligatorios alineados con las políticas educativas nacionales, que permitan fortalecer el liderazgo docente en todos los niveles del sistema educativo.

En este contexto, la formación continua se presenta como una solución clave para mejorar la práctica docente y reducir la distancia entre teoría y aplicación. La implementación de comunidades de aprendizaje y redes colaborativas entre profesores puede contribuir significativamente a fortalecer el liderazgo educativo, ya que esto favorece la construcción de espacios de aprendizaje más dinámicos y efectivos. Sin embargo, estos esfuerzos requieren el respaldo institucional necesario para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

A pesar de la existencia de normativas que promueven la educación socioemocional y la capacitación docente, su aplicación sigue siendo limitada. La implementación de estas normativas enfrenta múltiples desafíos, desde la falta de recursos hasta la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Para asegurar su cumplimiento y efectividad, es fundamental un mayor compromiso por parte de las instituciones educativas y los entes gubernamentales responsables de la educación.

Por otro lado, se reafirma el papel transformador de los docentes en la educación del siglo XXI, quienes no solo deben transmitir conocimientos, sino también ejercer como guías y facilitadores del aprendizaje en comunidades educativas diversas y en constante evolución. Esto requiere una preparación integral que combine conocimientos disciplinares, competencias pedagógicas y habilidades socioemocionales para responder a los desafíos educativos actuales.

Finalmente, se resalta la necesidad de crear comunidades de aprendizaje y redes de apoyo entre profesores, a fin de permitir el

intercambio de experiencias y buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo educativo y a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. La inversión en la formación docente y el desarrollo de competencias blandas no solo beneficiará a los educadores, sino que impactará de manera positiva en los estudiantes y en la calidad educativa del país en su conjunto.

La profesionalización docente no puede limitarse a la formación inicial, sino que debe concebirse como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Esto implica la implementación de programas de formación estructurados y el respaldo de políticas públicas que garanticen oportunidades de capacitación permanente. Al combinar competencias técnicas y habilidades blandas, los profesores estarán mejor preparados para enfrentar los retos actuales, fomentar ambientes de aprendizaje colaborativos y garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Además, la transformación educativa requiere el compromiso de múltiples actores, entre ellos: instituciones educativas, gobiernos y la sociedad en general, para consolidar estrategias que promuevan el desarrollo profesional docente y la innovación pedagógica. Solo a través de un enfoque integral y sostenido será posible fortalecer el liderazgo educativo y mejorar los resultados de aprendizaje en el contexto actual.

## Conflicto de interés

Las autoras declaran que no existe ningún tipo de conflicto de interés financiero, personal, político, intelectual ni de ningún otro tipo que puedan comprometer la confiabilidad de esta publicación.

## Responsabilidades éticas

Este estudio fue realizado con pleno respeto a las normativas éticas y de confidencialidad. Los participantes fueron informados sobre el propósito del estudio y firmaron el consentimiento informado para participar en las encuestas y entrevistas. Asimismo, el

estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la institución educativa involucrada.

### Fuentes de financiación

Las autoras declaran que la investigación no recibió financiamiento externa ni interna y fue realizada con recursos propios.

### Referencias

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

Baloco Navarro, C. P. (2020). El liderazgo como factor clave para el mejoramiento de la profesionalización docente y la calidad educativa. *CEDOTIC*, 5(1), 177-194. <https://revistas.uniatlantico.edu.co/index.php/CEDOTIC/article/view/2203>

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson.

Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio* (J. Ross, Trad.). Ediciones Morata S. L.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill Education.

Hirsch, D. (2023). Automatización y atributos de la fuerza de trabajo. Notas sobre el contenido material del devenir de la escolarización. *Vientosur* (188). <https://vientosur.info/automatizacion-y-atributos-de-la-fuerza-de-trabajo-notas-sobre-el-contenido-material-del-devenir-de-la-escolarizacion/>

Ley 2383 de 2024. (2024, 19 de julio). Congreso de Colombia. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30051863>

Ley 115 de 1994. (1994, 8 de febrero). Congreso de Colombia. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

López Segrera, F. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 29-57. <https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.856>

Manríquez Gutiérrez, K. P. y Reyes Roa, M. L. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 554-572. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>

Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo* (M. Mesias, Trad.). V&R editoras.

Ortiz, W. (2020). Sobre las competencias de un líder educativo en la actualidad. <https://acortar.link/KJal4U>

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Pozo Prado, A. (2023). *Competencias directivas y habilidades blandas desde la perspectiva docente de primaria del distrito Ongoy - Apurímac, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109366>

Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E. y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>

### Contribución

Todas las autoras participaron en la elaboración del manuscrito, lo leyeron y aprobaron.