

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i2>

## Habilidades sociales y liderazgo pedagógico en directores de instituciones públicas: una revisión de la literatura en los últimos 5 años

*Social skills and pedagogical leadership in directors of public institutions: a review of the literature in the last 5 years*

*Habilidades sociais e liderança pedagógica em diretores de instituições públicas: uma revisão da literatura nos últimos 5 anos*

Angelita Victoria Aldaz Borja <sup>I</sup>  
[victoriaaldazborja@hotmail.com](mailto:victoriaaldazborja@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-1364-4166>

Mayra Elizabeth Rabasco Zamora <sup>II</sup>  
[natmay07@hotmail.com](mailto:natmay07@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0001-7665-3022>

Jorge Gregorio Ullauri Pineda <sup>III</sup>  
[jorgeullauri23@hotmail.com](mailto:jorgeullauri23@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2237-7613>

**Correspondencia:** [victoriaaldazborja@hotmail.com](mailto:victoriaaldazborja@hotmail.com)

\* **Recepción:** 21/03/2023 \* **Aceptación:** 12/04/2023 \* **Publicación:** 16/05/2023

1. Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria de Ecuador Especialidad Lengua Castellana y Literatura, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica, Profesor de Educación Primaria-Nivel Tecnológico, Docente Escuela de Educación Básica “Benigno Rodas Maldonado”, Ecuador.
2. Diploma Superior en Diseño Curricular por Competencias, Master Universitario en Atención a Necesidades Educativas Especiales en Educación Infantil y Primaria, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Educadores de Parvulos, Docente en la Unidad Educativa Repica Eugenio Espejo de Babahoyo, Ecuador.
3. Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria de Ecuador, Especialidad Lengua Castellana y Literatura, Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización Educación Primaria Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social Mención Periodismo, Profesor Especialización Educación Primaria, Docente de la Unidad Educativa Catalina Cadena Miranda, Ecuador.



## Resumen

El artículo científico titulado Habilidades sociales y liderazgo pedagógico en directores de instituciones públicas: una revisión de la literatura en los últimos 5 años; se propuso como objetivo analizar las habilidades sociales y el liderazgo pedagógico en el personal directivo de las instituciones públicas. Para ello, utilizó la metodología de revisión literaria, bajo la técnica de búsqueda bibliográfica. Esta metodología hizo posible determinar una muestra de 20 fuentes bibliográficas en total, seleccionada de 18 repositorios pertenecientes a 7 países del mundo. Entre los resultados se obtienen que existe una relación muy estrecha entre las habilidades sociales y el liderazgo pedagógico del personal directivo de una institución, lo cual lo hace gozar de aceptación e invita al trabajo conjunto, pues es un liderazgo positivo el que debe desarrollar. Se concluye que hace falta continuar desarrollando esta línea de investigación para proponer contenidos en los pensum de estudios de la profesión docente en las universidades, así como darle continuidad a estudios científicos que contemplen las variables aquí estudiadas.

**Palabras Claves:** habilidades sociales; liderazgo pedagógico; personal directivo.

## Abstract

The scientific article entitled Social skills and pedagogical leadership in directors of public institutions: a review of the literature in the last 5 years; It was proposed as an objective to analyze the social skills and pedagogical leadership in the management staff of public institutions. For this, he used the literary review methodology, under the bibliographic search technique. This methodology made it possible to determine a sample of 20 bibliographic sources in total, selected from 18 repositories belonging to 7 countries of the world. Among the results, it is obtained that there is a very close relationship between social skills and the pedagogical leadership of the management staff of an institution, which makes it enjoy acceptance and invites joint work, since it is a positive leadership that must be developed. It is concluded that it is necessary to continue developing this line of research to propose contents in the curricula of studies of the teaching profession in universities, as well as to give continuity to scientific studies that contemplate the variables studied here.

**Key Words:** social skills; pedagogical leadership; executive staff.



## Resumo

O artigo científico intitulado Habilidades sociais e liderança pedagógica em diretores de instituições públicas: revisão da literatura nos últimos 5 anos; Propôs-se como objetivo analisar as habilidades sociais e a liderança pedagógica em quadros dirigentes de instituições públicas. Para isso, utilizou a metodologia de revisão literária, sob a técnica de pesquisa bibliográfica. Esta metodologia permitiu determinar uma amostra de 20 fontes bibliográficas no total, selecionadas de 18 repositórios pertencentes a 7 países do mundo. Entre os resultados, obtém-se que existe uma relação muito estreita entre as habilidades sociais e a liderança pedagógica do corpo diretivo de uma instituição, o que faz com que seja aceita e convida ao trabalho conjunto, pois é uma liderança positiva que deve ser desenvolvida. Conclui-se que é preciso continuar desenvolvendo essa linha de pesquisa para propor conteúdos nos currículos de estudos da profissão docente nas universidades, bem como dar continuidade a estudos científicos que contemplem as variáveis aqui estudadas.

**Palavras-chave:** habilidades sociais; liderança pedagógica; Equipe executiva.

## Introducción

Toda institución educativa tiene la necesidad de personal calificado para comprender y ejecutar todos los planes y proyectos dispuestos por el Ministerio de Educación, así como asumir las estrategias más convenientes y expeditas para lograr los mejores resultados de ellos. Dichos profesionales, deben poseer unas características tener una serie de características bien específicas que hagan posible llevar adelante sus funciones y conseguir cumplir con los propósitos planteados. Con esto no se pretende decir que la educación no está bien direccionada, sino más bien que la calidad educativa va mejorando cuando se aplica la excelencia en el liderazgo pedagógico (Medina, 2020). Asegura Tintoré et al. (2019) que el liderazgo pedagógico juega un rol notable en los establecimientos educativos; por lo tanto, resulta un factor predominante al momento de mantener relaciones armoniosas con la comunidad educativa, en aras de alcanzar una educación de calidad y calidez tan necesaria, dentro de las instituciones. Por eso, es importante responder a la importancia de las relaciones personales que debe demostrar el director como un buen líder educativo, esta combinación de actitudes y de los compromisos como ser humano ético, conllevan

al agrado profesional de todos los miembros en general, cuanto más positiva sean sus actitudes mayores serán sus satisfacciones (Segovia, 2019).

Sin embargo, es importante recordar que la confianza relacional es en sí misma, parte de la habilidad de los directores para resolver problemas desafiantes. Sin olvidar que todo proceso debe estar sometido al rendimiento académico, está considerado como la capacidad que tiene el líder para resolver los problemas, realizar la planificación didáctica, ejecución de tareas, elaboración de proyectos, organización de tiempo y otras acciones (Ugalde & Canales, 2020).

Ahora bien, a nivel internacional, Robles (2018), señala, a través de un estudio realizado en Perú, que definitivamente existe una muy estrecha relación entre el liderazgo desarrollado e implementado por el personal directivo y la puesta en práctica de las habilidades sociales aprendidas a lo largo de la vida y que conducen un desempeño laboral más amigable y fructífero para la institución educativa, pues asume el rol de un liderazgo positivo y muy conveniente para el proceso educativo integral.

Por su parte, a nivel nacional, Silva (2021), asegura que es una necesidad que el personal directivo de una institución educativa trabaje en pro de establecer un clima de armonía entre sus docentes quienes son los que mantienen contacto directo con los estudiantes, en este aspecto es que el directivo podrá demostrar su rol de líder y que este rol sea para mejorar las relaciones entre todos los que forman parte de la comunidad educativa; pues enseñar con el ejemplo es una estrategia que fomentará credibilidad, seguridad y certeza de que se está en el camino correcto y se logre un aprendizaje significativo y positivo para las mejoras de las relaciones interpersonales.

Respecto al ámbito local, se tiene el estudio hecho por Robles & Arguedas (2020), donde logran demostrar que hay una alta incidencia entre el desarrollo de habilidades sociales y el papel de liderazgo asumido y manifestado por el personal directivo de las instituciones, de hecho ese liderazgo es una forma de hacer sentir seguridad en el personal y en estudiantes del centro educativo y se considera una muy buena estrategia para fomentar las habilidades sociales desprendidas del auto-concepto y la auto-estima que al ser equilibradas, podrá generar los mejores resultados.

Con base en lo planteado, se pretende determinar ¿Cómo las habilidades sociales logran el perfeccionamiento del liderazgo pedagógico en el personal directivo de las instituciones educativas de carácter público?



Por lo tanto, se parte de dos variables de estudio, que para esta investigación resultan ser: Habilidades Sociales y Liderazgo Pedagógico. En cuanto a las Habilidades Sociales, Javier (2021), señala que son las: llevada a cabo por un individuo en un contexto específico. En la dimensión conductual: podemos dividir los tipos de comportamiento entre verbales, no verbales y paralingüísticos. (p. 27-28). Por su parte, Javier (2021) citando a Gil y León (1995): indica que las habilidades sociales tienen como función de reforzadores en la interacción social, mejora las relaciones, disminuye el estrés y la ansiedad, mejora el auto concepto y por ende la autoestima. Los anteriores conceptos, son una muestra de la importancia que tiene las habilidades sociales para los seres humanos y cómo el sistema educativo tiene la responsabilidad de propiciar todas las opciones y estrategias necesarias para ser ese complemento en la formación de estas que inician en el hogar y en el seno de la familia y que deben seguir su proceso constructivo en la educación formal. Para que esto sea posible, son muchos los actores que deben confluir y que, por lo tanto, deben estar guiados bajo un liderazgo que asuma el compromiso y la obligatoriedad de formar correctamente a los estudiantes y hacerlos capaces de desarrollar sus habilidades sociales y ponerlas en práctica en sus relaciones diarias y en cada acción que lleven adelante. Bajo esta perspectiva, existe el liderazgo pedagógico, ese que deben poseer todos los actores educativos involucrados en ese proceso de enseñanza-aprendizaje; pero que recae fundamentalmente en el personal directivo de las instituciones educativas.

En este sentido, Javier (2021), citando a Barber y Mourshed (2008), afirma que: el liderazgo pedagógico es definitivo cuando se trata de llevar a cabo cambios y modificar sistemas por lo tanto la preparación y el desempeño de los maestros, así como el liderazgo pedagógico, son puntos claves en el dietario educativo de los países en desarrollo, quienes presentan un compromiso de potenciar sus líneas educativas de calidad. (p. 22).

Inclusive es esa capacidad de liderazgo pedagógico, un aspecto básico para enriquecer la labor directiva y ejercer sus funciones con la entereza de poseer habilidades sociales suficientes para enfrentar las situaciones de conflicto y siempre tomar las mejores decisiones a favor de su institución y de todos quienes la conforman.

Cabe destacar, que, es primordial el liderazgo en el personal directiva para que éste pueda intervenir a tiempo y a favor del proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva adelante en su institución,

pues es predicar con el ejemplo, es propagar esos valores y hacerlos valer frente a todos, asumiendo lo bueno para fortalecerlo y lo no tan bueno para buscarle solución y mejorarlo.

Ahora bien, a partir del problema planteado, se propone como objetivo de este estudio analizar literatura sobre habilidades sociales y el liderazgo pedagógico en directores de instituciones públicas de los últimos cinco años, considerando el año de publicación, país y las bases de datos. Su valor teórico tiene como objetivo conocer las principales dimensiones que sustentan las relaciones interpersonales entre los docentes y el directivo de una institución pública.

Con esto se busca reflexionar en cuanto a esas habilidades que debe tener todo líder para encausar un perfil integral que llegue y se haga parte de toda la comunidad educativa involucrada, donde exista participación democrática, flexible y dinámica; lo cual favorezca un ambiente escolar idóneo para el aprendizaje y fluya ese liderazgo innovador basado en la comunicación efectiva y la interacción social como base del proceso educativo.

Quiere decir que, este trabajo de investigación se justifica empleando una revisión bibliográfica de liderazgo educativo que permitan mejore las relaciones interpersonales entre todo el personal de las instituciones públicas, sobre todo de los docentes que mantienen una relación directa con sus estudiantes y que son los responsables directos de su formación, pues deben generarse información y acciones que mejoren los procesos y que de manera innovadora se imponga un liderazgo educativo apropiado, y que, por ello, el ejercicio de los cargos directivos contenga una serie de cualidades y exigencias personales que permitan conducir exitosamente, ese cargo directivo que amerita de un desempeño colaborativo y que se expanda a todo el resto del personal como un ideal a seguir.

Es así que se plantea como propósito analizar las principales conceptualizaciones literarias que sustentan las habilidades sociales para favorecer el ambiente escolar y así la posibilidad de surgimiento del verdadero liderazgo pedagógico, cuya gestión está basada en la teoría de rasgo y modelo de liderazgo transformacional.

A razón de lo planteado, se propone generar información que desarrolle el liderazgo pedagógico en el personal directivo de las instituciones educativas y que este liderazgo permita un clima con habilidades sociales bien reforzadas donde el personal directivo se vea como un ejemplo a seguir con el que conviven a diario y comparten un proceso tan importante en sus vidas como lo es la educación y su aprendizaje.



Es así como, el presente estudio de revisión bibliográfica pautará los diversos estudios que se hayan hecho sobre este mismo tema y que podrá contribuir a la búsqueda de las mejores estrategias de abordaje para impulsar el logro de los objetivos planteados. Así mismo, se pretende que este estudio contribuya para futuros estudios a efectuarse en diferentes instituciones educativas públicas y particulares a fin de reconocer los principales conflictos que se presentan por el desconocimiento y aplicación de las habilidades sociales.

A propósito de este particular, se pueden nombrar algunos estudios que se han realizado y que significan un antecedente investigativo de alto interés para lograr una mayor y mejor comprensión de lo que se estudia.

Por su parte, en Lima-Perú, Robles (2018) realizó un estudio: Liderazgo pedagógico del directivo y la relación con el rendimiento académico. En este estudio los resultados revelan que existe correlación a nivel significativo de (0.753) entre el liderazgo y el rendimiento académico, dicho estudio consideró la gestión de los programas de enseñanza-aprendizaje como dimensión, la cual tuvo relación de  $r=0.597$ . Se concluye, que es necesario considerar autoevaluar el liderazgo pedagógico en el personal directivo a cargo, y para ello deben generarse los instrumentos propicios que permitan indagar todo lo que debe saberse para reestructurar esa misión de líder. Por otro lado, en Perú, Mendoza-Medina (2021) indaga sobre: La importancia de las habilidades sociales para obtener una interacción afectiva y lograr mejores relaciones interpersonales. Este estudio consistió en una revisión bibliográfica donde se pone en evidencia que las habilidades sociales son parte del rol social que está complementado por los valores para alcanzar una buena convivencia. Este estudio concluye que las habilidades sociales son el eje fundamental en la educación, debido a que se desarrollan competencias sociales en la comunidad educativa para que actúen de manera asertiva y empática, factor que influye en el futuro de los participantes.

En este sentido Parra & Silva, (2021), en su estudio basado “Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica”. Este estudio diseñó estrategias innovadoras de liderazgo efectivo con la intención de ayudar al personal directivo a convertirse en una influencia positiva para las relaciones interpersonales de los docentes, basadas en respeto, solidaridad, armonía y así poder mejorar el clima laboral de la institución. Para obtener información relevante se hizo uso de un cuestionario tipo encuesta, el cual

se basó en el liderazgo, y se extrajo del Manual de Evaluación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador. El resultado obtenido reflejó la existencia de 4 tipos de liderazgo, que son los siguientes: autoritario coercitivo con el 50%, autoritario benevolente con 25%, consultivo 15% y participativo con el 10%. En conclusión, se determina que implementar un plan de liderazgo efectivo facilita el desarrollo personal y profesional y promueve la calidad educativa. A pesar de todo lo estudiado hasta ahora, se tiene que en Ecuador existen instituciones educativas públicas donde los docentes realizan la labor de directivo sin haber recibido capacitación y más aún nombramiento para ejercer con excelencia este cargo que es de mucha relevancia para el desarrollo social de un país. Un buen líder, debe enfocarse ya que es la imagen de su centro, debe implicar a la comunidad y tener un compromiso con el entorno enmarcado en las buenas habilidades sociales con sus pares donde labora.

(Robles & Arguedas, 2020). Esta aseveración, se evidencia en estudios realizados a nivel local, como el de Ponce, (2020) en su tesis doctoral “Liderazgo pedagógico, monitoreo de la gestión directiva en la creatividad de directivos, UGEL 04, Comas 2020”, se trató de una investigación básica, con diseño no experimental causal correlacional, de corte transversal. La muestra de estudio estuvo representada por 84 directores de instituciones educativas que formaban parte de 10 redes de la UGEL 04, Comas. Como conclusión se asume que el liderazgo pedagógico y el hecho de monitorear la gestión directiva, resultan ser aspectos que inciden directamente en la creatividad del personal directivo. Bajo este mismo esquema, en Río Tambo, Vásquez (2020) llevaron a cabo un trabajo titulado: Habilidades sociales y liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas bilingües primarias de la UGEL Río Tambo, cuyo objetivo consistió en determinar la relación existente entre las habilidades sociales del personal directivo con su rol de liderazgo pedagógico. El método de investigación fue el método científico a través de la investigación no experimental transeccional y mediante un diseño correlacional descriptivo. Las técnicas de recolección de datos e información fueron: Cuestionarios de Habilidades sociales de Goldstein y de Liderazgo pedagógico del Minedu. Para analizar la información aportada en esos cuestionarios, se hizo uso de las pruebas de Coeficiente de correlación de r de Pearson y t de Student. Como conclusión, basándose en la percepción del docente respecto al personal directivo de las instituciones, se establece una relación débil entre sus habilidades sociales y el liderazgo pedagógico, no obstante, es una relación altamente positiva.



Mendoza (2021) señala que: Las habilidades sociales son experiencias aprendidas y adquiridas, para llevarse bien y relacionarse con los demás. Constituye una práctica de socialización que modula una manera de vivir en sociedad. En materia de Liderazgo Pedagógico, se tiene el estudio de Robles, (2018): Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. Este ensayo académico se propuso como objetivo: promover el ejercicio de un liderazgo pedagógico crítico que representa un proceso participativo, dialógico, emancipador, contextualizado y transformador donde las personas docentes pueden contribuir, como intelectuales orgánicas, generando respuestas a las necesidades de quienes son más vulnerables y que se encuentran directamente relacionadas al contexto educativo. Dicho estudio busca desarrollar un concepto ampliado de liderazgo pedagógico crítico, como esa manera de fijar una posición del líder necesario en la educación del siglo XXI. Como resultado se obtiene, que este concepto debe construirse bajo una concepción puramente pedagógica y desde un ámbito colectivo y haciendo uso de la intelectualidad orgánica. Finalmente, se concluye que el liderazgo pedagógico crítico resulta ser una categoría que solo podrán imponer los involucrados directos y principales de las instituciones educativas, pues ningún sistema educativo formal lo aceptará ni propiciará por no responder a las políticas de gobierno en los países de Latinoamérica. Siguiendo la línea de estudio del Liderazgo Pedagógico, se tiene el trabajo de Ugalde y Canales (2019): Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. Se traza como objetivo: identificar el liderazgo pedagógico y su influencia en la práctica docente desarrollada por los estudiantes de IV nivel de Educación Comercial, carrera compartida entre la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología de la Universidad Nacional de Costa Rica. Se trabaja con la investigación cualitativa, con un diseño fenomenológico. En las entrevistas realizadas para describir la realidad, se obtiene que los estudiantes consideran que los mejores docentes son aquellos que ejercen un liderazgo colectivo y democrático, el cual viene acompañado de habilidades sociales que realzan los valores humanos de toda persona. Ugalde y Canales (2020), concluyen que: la forma en que los docentes diseñen y organicen sus clases es la mejor influencia para que haya mayor aprendizaje de los estudiantes ya que el estudiantado tiene un gran potencial para transformar la sociedad cuando ejerza su profesión. (p. 08).

Una vez analizada la situación y partiendo de las definiciones de las variables de estudio, así como de los antecedentes investigativos presentados, se muestra cómo la vinculación entre las habilidades sociales y el liderazgo pedagógico parece ser natural, innata y una fusión imprescindible para hacer de la educación un proceso relevante en la vida de cada estudiante y de su familia y que repercute elocuentemente en la sociedad, tal cual lo aseguran Barba y Delgado (2021) “se necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico”. Se trata entonces, de asumir un liderazgo positivo que conduzca un proceso de aprendizaje a favor de todos, donde el directivo deje por sentada su capacidad y habilidad para liderar los procesos de su institución y que repercute en su sensibilización al colectivo, a la humanidad, a los valores sociales que demostrará en su andar cotidiano y donde dejará una muestra contundente de todo lo aprendido en su proceso de estudios. Ante esta necesidad de un liderazgo verdaderamente potencial, se requiere que todo aquel personal que asuma funciones directivas en los planteles educativos, posea no solo la sensibilidad ante esta gran responsabilidad, sino la capacidad y la formación profesional apta para asumir todo lo que esa obligación implica, pues se trata de la formación de habilidades sociales del futuro de la nación, de los próximos profesionales que tendrá la patria y que se espera sean personas de bien, con una formación integral, con valores, con un comportamiento óptimo y con un alto grado de valoración de la humanidad como centro de todo proceso de desarrollo.

En definitiva, propiciar un plan que acoja a todo el personal directivo y docente, para que además de su formación para la enseñanza sean formados para el liderazgo positivo, crítico, con pedagogía y que sume a la construcción de seres humanos con amplias habilidades sociales que se desenvuelvan en los diferentes roles de manera transparente, libre, independiente y con una verdadera emancipación de la educación que redunde en el beneficio social. Pues tal como lo explica Jiménez (2018) “El liderazgo pedagógico implica, para quien lo ejerce, comprender que todos los otros actores del sistema educativo desarrollen, rindan y construyan sus capacidades, para aportar a elevar el rol de la escuela en el contexto de la comunidad como espacio local”. (p. 17).

Debe señalarse, como punto importante, que en pleno siglo XXI, la escuela y su rol de liderazgo en los actores involucrados, debe replantearse y adaptarse a la nueva era, a la modernidad que se ha impuesto y provechar de ella los atributos más idóneos para contribuir a una educación más ajustada a la realidad y para un mayor acercamiento de la realidad social con la educación desde



las escuelas; donde se pueda minimizar esa brecha entre la educación y la sociedad y se comiencen a ver como procesos que dependen el uno del otro para su ejecución perfecta y para el logro de grandes metas sociales.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Como metodología utilizada para llevar adelante esta investigación, se hizo uso de la investigación de tipo revisión de literatura, considerando 50 fuentes bibliográficas para poder analizar el tema central. En este sentido, Hernández (2014), define la revisión literaria como: “Paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. (p. 61).

### **Muestra**

Desde el concepto de muestra aportado por Hernández (2006), se tiene que: “es esencia un subgrupo de la población, es decir, pertenecen l conjunto definido en sus características”. (p. 240). De este modo, bajo una revisión detallada de 50 fuentes consultadas entre trabajos de diversos países y que datan de los años 2017 a 2022, por lo que son investigaciones bien actualizadas y con resultados novedosos que bien pueden aplicarse para mejorar la capacidad de liderazgo del personal directivo y que esto contribuya con el desarrollo de las habilidades sociales de toda la comunidad educativa.

### **Técnica e instrumentos**

Por su parte, como técnica de recolección de datos e información se diseñaron unas matrices producto de la revisión documental que reflejan los artículos en revistas indexadas y la cantidad de investigaciones que sirvieron de antecedentes para este estudio. Así, Useche y otros (2019), define la técnica de revisión documental como: “Es la exploración exhaustiva de textos y documentos sobre un tema en particular. Se usa esta técnica para seleccionar y extraer información sobre la

variable, desde diferentes ópticas abordadas, permitiendo profundizar sus conocimientos sobre el tema y la variable en términos de integración, corroboración y crítica”. (p. 48).

Como instrumento, fueron generadas unas tablas estadísticas que determinan la cantidad de fuentes por países de procedencia, otra por años de publicación y otra por el sitio Web donde están publicados esos trabajos.

**Procedimiento**

De acuerdo a Prieto (1997) que citó Becerra y Carbajal (2019): “es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente”. (p. 30).

El procedimiento aplicado responde al análisis de las teorías encontradas y contrarrestadas con el conocimiento previo y con la realidad observada, lo que hizo posible disponer de aspectos sólidos que permitieron desarrollar una postura propia sobre la relación del liderazgo directivo con las habilidades sociales de la comunidad educativa, y como esto tributa finalmente a la educación y formación de los niños.

De ahí que se realiza una revisión minuciosa para poder encontrar las coincidencias entre las fuentes estudiadas, así como las discrepancias que puedan aparecer y a partir de ahí realizar las recomendaciones más idóneas para abordar la situación en las instituciones educativas que atienden niños en edad preescolar.

**Resultado**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego del análisis de un total de 20 fuentes bibliográficas, las cuales se clasifican de acuerdo con el sitio donde se publica la investigación, al año de publicación y al país de procedencia.

Tabla 1 Cantidad de documentos consultados según fuente

<b>Revista Arbitrada</b>	Cantidad	%
Revista EDUCARE	3	2
Teaching and Teacher Education	2	4



Revista UNIMAR	1	2
Educational Research	1	2
Revista Complutense de Educación	1	2
LEX - Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política	1	2
Repositorio Universidad César Vallejo	4	8
Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola	1	2
Revista Caribeña de Ciencias Sociales	1	2
Polo del Conocimiento	3	4
Eugenio espejo	1	2
593 Digital Publisher CEIT	1	2
Revista Mexicana de Investigación Educativa	2	4
Innovaciones Educativas	1	2
Sophía	1	2
Hacia la Promoción de la Salud	2	4
EDMETIC	1	2
Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación	1	2
Repositorio Fundación Universitaria los Libertadores	1	2
İnönü University Journal of the Faculty of Education	1	2
Redalyc	2	4
Repositorio Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	1	2
Repositorio Universidad de los Llanos	1	2
USAT	1	2
Children 2019	1	2
MQRInvestigar	1	2
Repositorio Institucional	3	6
Revista Guatemalteca de Educación Superior	1	2
International Journal of Instruction	1	2

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	1	2
Evsal Revista	2	4
Scielo	1	2
Improving Social Skills through Structured Playfulness Program in Preschool Children.	5	10
Totales	50	100

La tabla 1, de nombre: Cantidad de documentos consultados según fuente. Esto deja como resultado que 50 investigaciones entre trabajos y artículos, fueron encontrados en 35 repositorios de instituciones educativas, revistas arbitradas reconocidas y donde las investigaciones publicadas gozan de validez científica reconocida, y con categoría esta catalogo 2.0.

Tabla 2 Cantidad de documentos consultados en función de año de publicación

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
2022	5	10
2021	6	12
2020	13	26
2019	4	8
2018	18	36
2017	4	8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

En cuanto a la tabla número 2, de nombre: cantidad de documentos consultados en función de año de publicación, se tiene que la revisión fue en 4 documentos se publicaron en el año 2017 para un 8%, 18 documento del año 2018, lo cual representa el 36%, 4 documentos del año 2019 que representa el 8%, 13 documentos del 2020 que representa el 26%, 6 documentos del 2021 que representa el 12% y 5 documentos del 2022 que representa el otro 100%, para un total de 50 documentos correspondientes al 100% de la muestra seleccionada.

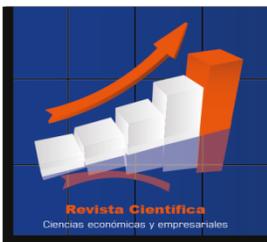


Tabla 3 Cantidad de documentos en función a su país.

País	Cantidad	%
España	1	2
Ecuador	13	26
Finlandia	2	4
Perú	7	14
Costa Rica	1	2
Chile	9	18
Colombia	1	2
Canadá	1	2
Indonesia	3	6
México	4	8
República Dominicana	3	6
Usa	4	8
Venezuela	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Esta tabla número 3, llamada: Cantidad de documentos en función al país de publicación, conseguimos que hay 1 fuentes consultada para España, Venezuela, Canadá, Colombia y Costa Rica que representa el 2%, de la bibliografía consultada, 13 revisiones bibliográficas corresponden a Ecuador que representa el 26%, 2 de Finlandia que representa el 4%, 7 de Perú que representa el 14%, 9 de Chile que representa el 18%, 3 de Republica Dominicana que representa el 6%, 4 de Usa que representa el 8%; lo que totaliza un 100% repartido entre 13 países de publicación.

### Discusión

Según Aceituno et al. (2021), la discusión es la parte de la investigación donde: “se comunica al lector si su investigación responde las preguntas de la investigación, y aprovecha para discutir las implicaciones de su investigación para futuros investigadores”. (p. 15)

Entre los hallazgos más resaltantes de esta investigación de tipo revisión bibliográfica, se obtuvo que el tema de estudio ha sido suficientemente trabajado en muchos países del mundo, inclusive para poder mantener unos diseños curriculares que respondan a la formación de líderes con habilidades sociales y donde las instituciones universitarias que forman a los educadores, consideren el liderazgo como un eje transversal dentro de su formación, pues está claro que tanto el personal directivo como el personal docente ejercen una figura de autoridad en las instituciones educativas y en las aulas de clase, por lo cual deben tener liderazgo ante quienes lo ven como parte de esa autoridad (Gento, et.al.,2020).

Además, el hecho de que gracias a un liderazgo bien asumido y bien llevado, es posible impulsar el desarrollo de habilidades sociales tan necesarias para mantener relaciones interpersonales armoniosas y productivas dentro del entorno institucional, donde ese personal directivo que es líder de su proceso gerencial, asuma un comportamiento intachable dentro de la sociedad, sepa relacionarse con otros, sea tolerante, sepa escuchar y sepa expresar adecuadamente sus emociones y manifestarse como un ser humano con personalidad única, capaz de criticar y de ponerse en los zapatos de otros, capaz de resolver sus conflictos y de ser solidario con sus semejantes; en fin poner en práctica las habilidades sociales adquiridas y su rol de líder.

Por todos los aspectos mencionados, vale la pena recomendar una revisión del currículo educativo universitario para incluir estrategias de liderazgo como parte de la formación de los docentes y directivos que harán vida en las instituciones educativas y que deben posicionar su liderazgo ante toda la comunidad educativa. Sabiendo manejar los conflictos, siendo ecuánime al momento de dirigir y tomar decisiones, siendo persuasivo para conseguir el apoyo de la mayoría, en definitiva, siendo líder positivo.

De igual forma, se recomienda mantener actualizados los estudios y las investigaciones de este tema y publicarlos considerando las 2 variables aquí estudiadas, para así tener acceso siempre a información más fresca que pueda servir para implementarla en otras instituciones y poder recoger los resultados, es decir, poder tomar algunas estrategias y adaptándolas a la realidad del personal directivo que se tenga, implementarlas siempre en búsqueda de los mejores resultados y de poder dar solución a problemas encontrados.

Con todo lo tratado hasta el momento, se demuestra que el tema siempre será de interés para el entorno escolar y por ende para el familiar y social. Pues aquella institución que posea un personal



directivo con una valiosa capacidad de liderazgo, sin duda, que obtendrá grandes repercusiones en su proceso gerencial que motivará a su personal a seguir las pautas para un proceso educativo más satisfactorio y donde se minimicen los conflictos y se fortalezcan las debilidades.

### Conclusiones

A partir del objetivo de este estudio literario, que buscaba analizar las habilidades sociales y el liderazgo pedagógico del personal directivo de una institución educativa, se pudo realizar la revisión de 50 investigaciones entre trabajos y artículos, concluyendo que existe una relación sumamente estrecha entre ambas variables de estudio y que quedan demostradas en los antecedentes investigativos presentados en este artículo.

Se evidencia, que la mayoría de los estudios aquí seleccionados como muestra, coinciden al asegurar que el personal directivo de toda institución educativa debe poseer un alto rango de liderazgo en su accionar laboral y tener muy bien desarrolladas sus habilidades sociales, pues solo así podrá tener buenos resultados en sus relaciones con el personal que dirige, con los estudiantes y con los padres y representantes y, con ello, convertir a toda la comunidad educativa en sus aliados, lo cual, sin duda. Aligera el trabajo directivo, lo hace más llevadero y con la capacidad de delegar funciones en esos aliados y hacer de la gestión un proceso conjunto.

Desde otra perspectiva, se tiene que el tema ha sido estudiado en varios países a pesar de las diferencias geográficas y de contenidos curriculares, pues es claro que tanto las habilidades sociales como el liderazgo son acciones de participación abierta y necesaria en todo proceso educativo, donde la mayoría de los países así lo tienen claro y lo impulsan mediante estrategias bien específicas a ser llevadas a cabo en su personal directivo.

Para finalizar, considerado como una gran ventaja, es que se están dando estudios recientes sobre el tema aquí abordado y que son publicados en revistas y repositorios que gozan de un muy buen posicionamiento a nivel mundial, lo que le imprime un carácter de científicidad bastante importante, aunado a criterios de validez y confiabilidad elevados, lo que da muestra de unas teorías bien acertadas que pueden tomarse en cuenta y partir de ellas para generar nuevas teorías y ahondar en las que ya existen, todo siempre en beneficio de la comunidad científica y de los aportes que ofrece a los problemas sociales reales.

## Referencias

1. Bøe, M., Heikka, J., Kettukangas, T., & Hognestad, K. (2022). Pedagogical leadership in activities with children – A shadowing study of early childhood teachers in Norway and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103787. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103787>
2. De la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2), Art. 2. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>
3. Chaves Barquero, C. A. (2019). El aprendizaje invertido: un ejemplo de modelo de enseñanza y aprendizaje. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*, 11(1), 42-47. Obtenido de [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/1revistaconexiones2019\\_a5.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/1revistaconexiones2019_a5.pdf)
4. Cheng, L., Ritzhaupt, A. D. y Antonenko, P. (2018). Effects of the flipped classroom instructional strategy on students' learning outcomes: A meta-analysis. *Educational Technology Research and Development*, 66(6), 1-32. <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9633-7>
5. Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., & Repo, M. (2022). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*, 0(0), 1-23. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>
6. Gento Palacios, S., González Fernández, R., & Silfa Sención, H.-O. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), Art. 4. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
7. He, W.; holton, A.; farkas, g.; Warschauer, M. (2016). The effects of flipped instruction on out-of-class study time, exam performance, and student perceptions. *Learning and Instruction*, 45, 61-71. doi:10.1016/j.learninstruc.2016.07.001.
8. Hidalgo, B. L. R., & Orbegoso Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *LEX - Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*, 17(23), Art. 23. <https://doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>
9. Javier Rios, J. E. (2021). Habilidades sociales y liderazgo pedagógico desde la perspectiva docente de una Institución Educativa Inclusiva de Huánuco—2020 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58018>



10. Låg, T. y Sæle, RG (2019). ¿El aula invertida mejora el aprendizaje y la satisfacción de los estudiantes? Revisión sistemática y metaanálisis. *AERA Open*, 5 (3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2332858419870489>
11. Medina Alvarado, I. L. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>
12. Mendoza-Medina, C. H. (2021). Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva. *Polo del Conocimiento*, 6(2), Art. 2. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2233>
13. Montalvo Nieto, D. E., & Jaramillo Zambrano, A. E. (2022). Habilidades sociales y autoconcepto en adolescentes durante el aislamiento social por pandemia de COVID-19. *Eugenio espejo*, 16(3), 47-57.
14. Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46.
15. Ponce Ponce, R. L. (2020). Liderazgo pedagógico, monitoreo de la gestión directiva en la creatividad de directivos, UGEL 04, Comas 2020 [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55369>
16. Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402.
17. Robles Barrantes, A. A., & Arguedas Zúñiga, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: La docencia y la intelectualidad orgánica. *Innovaciones Educativas*, 22(33), Art. 33. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
18. Rojas Carrasco, O. A., Dolibeth Vivas, A., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, Art. 28. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
19. Sanz Ponce, R., Morales Yago, F., & González Bertolín, A. (2022). Directores escolares ante el síndrome de burnout: Dimensiones, factores de riesgo y sintomatología. *Hacia la Promoción de la Salud*, 27(1), Art. 1. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2022.27.1.3>

20. Segovia, J. D. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.
21. Tintoré Espuny, M., Cantón Mayo, I., Quiroga Lobos, M., & Parés Gutiérrez, I. (2019). Liderazgo y e-liderazgo en las historias de vida de líderes educativos a través del mundo. *EDMETIC*, 8(2), 17-36.
22. Ugalde Villalobos, M. E., & Canales García, A. L. (2020). Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), Art. 15. <https://doi.org/10.35305/rece.v2i15.541>
23. Van Alten, D. C. D., Phielix, C., Janssen, J., & Kester, L. (2020). Self-regulated learning support in flipped learning videos enhances learning outcomes. In *Computers and Education* (Vol. 158). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104000>
24. Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región. [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/brechahabilidades\\_cinterfor2017\\_seg\\_0.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf)
25. Youtricha, S. (2019). Diferencias de habilidades sociales. *Duke Law Journal*, 1(1), 1– 13. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.