



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
FACULTAD DE EDUCACIÓN

“El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2025”

Proyecto final de graduación presentado como requisito para optar por el título de Magíster en Docencia Superior en la Universidad Latina de Panamá

Rocío Dejo Ramírez.
C.I. P. E-8-199667

Zenia Vásquez.
C.I. P. 9-709-814

Profesor asesor:
PROF. VIELKA E. ALVARADO, PHD

Panamá, República de Panamá
2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con profundo amor y gratitud, a Dios; guía constante de mi vida y fuente de sabiduría infinita.

A mi esposo **Walter**, por su apoyo incondicional y amor paciente en cada paso de este camino.

A mis hijos **Laser Francisco, Nathalia y Gabriela**; inspiración de cada logro, razón de cada esfuerzo.

A mis padres, por enseñarme con su ejemplo el valor del trabajo y la perseverancia. Y, de manera muy especial, a mi hermana **Sylvia**; educadora de vocación, apasionada por su labor y ejemplo de entrega, compromiso y amor por la enseñanza.

A mi familia, gracias por ser mi sostén y mi motivo para seguir creciendo.

Rocío Dejo R.

A Dios: mi sostén, mi refugio, mi amparo; gracias por abrir mares donde no había orilla.

Cada día, confirmo lo que llevo tatuado en el alma: **Dios no sabe quedar mal.**

A mi amado esposo, **José Ramón**, mi ángel en el cielo; tu silencio empuja, tu memoria levanta y tu amor me enseña a llegar entera.

A mis hijas, **Isabella Sofía Palacios Vásquez** y **Sara Camila Palacios Vásquez**: que este título les recuerde, que aun en “el invierno” se puede florecer...

A mi madre, quien no tuvo la oportunidad de estudiar: cada página de este logro escribe lo que la vida te negó y demuestra que tu historia continúa a través de la mía.

A todas las personas que se cruzaron en mi camino dejando huellas, gracias por las sonrisas...

Zenia Vásquez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos, con profundo respeto y admiración, a la Universidad Latina de Panamá por brindarnos un espacio de formación integral y crecimiento profesional.

A nuestros docentes y asesores, por su entrega, guía académica y vocación de servicio; pilares fundamentales en este proceso.

A nuestros compañeros de estudio, por las jornadas compartidas, el apoyo mutuo y las valiosas experiencias vividas.

A las instituciones y empresas que abrieron sus puertas para nutrir esta investigación, aportando con generosidad su tiempo y conocimiento.

A nuestros amigos, por sus palabras oportunas, su confianza y aliento constante.

A todos los que, de una u otra manera, contribuyeron a este logro: gracias por ser parte de este camino que hoy culmina con gratitud y humildad.



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Rocío del Milagro Dejo Ramírez**, con cédula de identidad personal número **E-8-199667**, estudiante graduando del programa/carrera de **Maestría en Docencia Superior**; declaro bajo la gravedad del juramento, que el material que aparece en este trabajo de graduación en la opción: proyecto final de graduación, es de mi producción intelectual; en razón de lo cual, exonero a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada a este aspecto.

Para que conste, firmo la presente declaración el día 29 días del mes de enero de 2026.

Firma del estudiante:

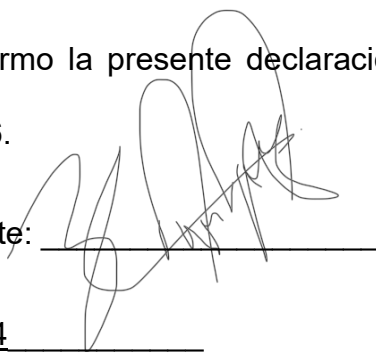
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rocío del Milagro Dejo Ramírez', written over a horizontal line.

Cédula: E-8-199667

Yo, **Zenia Vásquez**, con cédula de identidad personal número C.I. P. 9-709-814, estudiante graduando del programa/carrera de **Maestría en Docencia Superior**; declaro bajo la gravedad del juramento, que el material que aparece en este trabajo de graduación en la opción: proyecto final de graduación, es de mi producción intelectual; en razón de lo cual, exonero a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada a este aspecto.

Para que conste firmo la presente declaración el día 29 días del mes de enero de 2026.

Firma del estudiante:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zenia Vásquez', written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Cédula: 9-709-814

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficas.....	xii
Introducción	13
Resumen	15
Capítulo 1: El Problema.....	17
1.1. Planteamiento y formulación del problema	18
1.1.2 Planteamiento del problema.	19
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo general de investigación.....	20
1.2.2. Objetivo creativo (propuesta).....	22
1.2.3. Objetivos Específicos.....	23
1.3. Justificación de la investigación.....	24
1.4. Alcance, proyección y límite de la investigación	26
1.5. Línea de investigación a la que pertenece el estudio	29
Capítulo 2: Marco Teórico.....	30
2.1. Antecedentes de investigaciones realizadas en el tema	31
Antecedentes internacionales	31
Antecedentes locales / regionales	33
Síntesis comparativa y vacíos identificados	34
2.2. Bases teóricas que sustentan la investigación	35
2.2.1. Liderazgo docente	35
2.2.2. Teorías del liderazgo aplicadas a la educación	36
2.2.3. Habilidades blandas en la formación universitaria	37

2.2.4. Fundamentos pedagógicos para la enseñanza de habilidades blandas ..	38
2.2.5. Relación entre liderazgo docente y habilidades blandas.....	38
Vertebración del Marco Teórico.....	39
Tema principal:	39
Tema 1: Liderazgo docente en la educación superior	39
Tema 2: Habilidades blandas en la formación universitaria.....	39
Tema 3: Estrategias metodológicas para el desarrollo de habilidades blandas	40
2.3 Variable.....	40
2.4. Método.....	40
2.4.1. Método analógico o comparativo.....	40
2.4.2. Método deductivo.....	41
2.4.3. Método inductivo.....	42
2.4.4. Método intuitivo.....	42
2.4.5. Método activo y pasivo del alumno.....	43
2.5. Técnicas	43
2.5.1. Expositiva	43
2.5.2. Exegética	44
2.5.3. Interrogatorio.....	44
2.5.4. Argumentación	44
2.5.5. Diálogo.....	45
2.5.6. Discusión (debate)	45
2.5.7. Estudio de casos.....	45
2.5.8. Problemas.....	46
2.5.9. Demostración	46
2.5.10. Experiencia	46
2.5.11. Investigación	47
2.5.12. Descubrimiento	47
2.5.13. Estudio dirigido	47
2.5.14. Laboratorio	48
2.5.15. Representación de roles (Role-play).....	48
2.6. Variable.....	49
2.6.1. Definición conceptual de las variables	49

Variable independiente: Liderazgo docente	49
Variable dependiente: Desarrollo de habilidades blandas	50
2.6.2. Definición operacional de la variable	50
2.6.2.1. Escala psicométrica	51
2.6.2.2. Variable independiente (VI): Liderazgo docente	51
2.6.2.3. Variable dependiente (VD): Desarrollo de habilidades blandas	52
2.6.2.4. Criterios globales de análisis	53
2.6.3. Definición operacional de la variable (explicación de aplicación e interpretación)	54
2.6.4. Mapa de Variables	56
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	57
3.1. Tipo y diseño de la investigación	58
3.2. Población y/o muestra	61
3.3. Tipo de muestreo	63
3.4. Hipótesis	65
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos	73
3.7. Técnica de análisis de datos	76
3.7.1. Proceso de triangulación	77
Conclusión del análisis de datos	80
Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados.....	81
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados	82
4.1.1. Análisis de los datos cuantitativos – Instrumento 1	83
4.1.2. Análisis de Resultados de la Entrevista semiestructurada a docentes	90
Capítulo 5. La Propuesta	98
5.1. Presentación de la propuesta	99
5.2. Objetivo General.....	100
5.3. Objetivos Específicos	100
5.4. Justificación	101
5.5. Actividades	102
5.6. Cronograma de actividades	103
5.7. Tiempo posible de ejecución.....	104
5.8. Análisis de los costos de implantación	104

5.9. Análisis de los beneficios	105
Conclusiones	107
Recomendaciones.....	110
Bibliografía	112
ANEXOS	114

Índice de Tablas

Tabla 1: Escala Psicométrica.....	51
Tabla 2: Escala Psicométrica.....	54
Tabla 3: Mapa de variables.....	56
Tabla 4: Población y muestra de estudio	65
Tabla 5: Técnica e instrumento de recolección de datos	68
Tabla 6: Descripción de los validadores	75
Tabla 7: Programa de educación continua	102
Tabla 8: Funciones y capacidades recomendadas para el perfil de la Licenciatura en Recursos Humanos.....	103
Tabla 9: Cronograma de actividades	103
Tabla 10: Presupuesto.....	105

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Proceso de triangulación	80
Gráfica 2: Liderazgo Docente.....	83
Gráfica 3: Habilidades blandas del estudiante	85

Introducción

Este estudio tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo docente y su impacto en la enseñanza de habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025. Se trata de una investigación descriptiva con enfoque analítico, que busca entender cómo el estilo, la motivación y las estrategias pedagógicas del docente influyen en el desarrollo de competencias claves para la vida profesional y social de los estudiantes. En el mundo actual, donde el conocimiento técnico cambia con mucha rapidez, son las habilidades blandas las que permanecen como brújula del éxito personal y profesional. La comunicación asertiva, la resiliencia, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional no son adornos del currículo, sino la fuerza vital que permite a los profesionales transformar información en liderazgo y teoría en acción. La universidad, como cuna de futuros líderes, no puede ignorar el hecho de que formar personas competentes es, sobre todo, formar seres humanos capaces de inspirar y conectar.

El trabajo se organiza en cinco capítulos: el primero presenta el problema, los objetivos y la justificación; el segundo expone el marco teórico, respaldado por investigaciones nacionales e internacionales sobre liderazgo y habilidades blandas (Bass, 1990; Goleman, 1995; Gardner, 2006); el tercero desarrolla el marco metodológico; el cuarto ofrece el análisis e interpretación de los resultados; y el quinto contiene la propuesta de estrategias metodológicas innovadoras, junto con conclusiones y recomendaciones.

Se espera que esta investigación no solo evidencie la relación directa entre el liderazgo docente y el fortalecimiento de habilidades blandas, sino que también aporte propuestas prácticas que puedan ser implementadas en la educación superior. De este modo, la Universidad Latina de Panamá podrá seguir formando profesionales que no solo sepan dirigir procesos, sino también inspirar a las personas; no solo resolver conflictos, sino también construir puentes de confianza y humanidad en el entorno laboral.

Resumen

La presente investigación titulada “*El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2025*” tuvo como propósito analizar cómo el liderazgo pedagógico incide en el desarrollo de competencias socioemocionales dentro del ámbito universitario. El estudio se fundamentó en teorías de liderazgo transformacional (Bass, 1990) (Burns, 1978) y en los planteamientos de la inteligencia emocional (Goleman, 1995), bajo un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos.

Se aplicaron encuestas estructuradas tipo Likert a docentes y estudiantes, entrevistas semiestructuradas y guías de observación; garantizando la validez y confiabilidad mediante juicio de expertos y el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados demostraron una correlación positiva entre el liderazgo docente —basado en la motivación, la comunicación y la empatía— y el desarrollo de habilidades blandas tales como la resiliencia, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Se concluye que los docentes que ejercen un liderazgo transformacional generan ambientes de aprendizaje más participativos, inclusivos y emocionalmente equilibrados.

Como propuesta, se plantea un *Programa de Formación Docente en Liderazgo y Habilidades Blandas* que promueva la actualización pedagógica y el fortalecimiento del desarrollo humano en el aula universitaria. Esta investigación contribuye a la mejora continua de la educación superior panameña y reafirma la importancia del liderazgo docente como pilar de la formación integral y del éxito profesional.

Palabras clave: liderazgo docente, habilidades blandas, educación superior, inteligencia emocional, formación universitaria.

Abstract

This research, titled “*The Role of Teacher Leadership and Its Influence on the Teaching of Soft Skills in Human Resources Students at Universidad Latina de Panamá, 2025,*” aimed to analyze how pedagogical leadership affects the development of socio-emotional competencies in higher education. The study was grounded in transformational leadership theories (Bass, 1990) (Burns, 1978) and emotional intelligence principles (Goleman, 1995), applying a mixed-methods approach that combined quantitative and qualitative techniques.

Structured Likert-scale surveys were administered to teachers and students, complemented by semi-structured interviews and classroom observations. The instruments were validated through expert judgment and Cronbach’s Alpha reliability test. Results revealed a positive correlation between teacher leadership—characterized by motivation, effective communication, and empathy—and the development of soft skills such as resilience, teamwork, and emotional regulation. It was concluded that teachers who practice transformational leadership foster participatory, inclusive, and emotionally balanced learning environments.

Based on these findings, a *Teacher Training Program on Leadership and Soft Skills* is proposed to strengthen pedagogical innovation and human development within the university context. This study contributes to the continuous improvement of higher education in Panama and highlights the essential role of teacher leadership as a pillar for comprehensive student development and professional success.

Keywords: teacher leadership, soft skills, higher education, emotional intelligence, university training.

Capítulo 1: El Problema

1.1. Planteamiento y formulación del problema

La Universidad Latina de Panamá, a través de su Facultad de Ciencias, cuenta con la Licenciatura en Recursos Humanos como uno de sus planes académicos. Esta carrera está enfocada en preparar profesionales que sean capaces de administrar el talento humano desde un punto de vista ético y con una perspectiva estratégica. Los graduados, en un mercado laboral cada vez más competitivo y exigente, necesitan no solo habilidades técnicas, sino también un desarrollo sólido de las habilidades blandas; como la capacidad de trabajar en equipo, la resiliencia, el liderazgo, la inteligencia emocional y la comunicación eficaz.

No obstante, en la práctica académica diaria se puede ver que la instrucción en esta carrera todavía se enfoca en la transmisión de saberes teóricos, integrando de manera limitada metodologías activas que fomentan el fortalecimiento sistemático de estas habilidades. Esta circunstancia crea una brecha entre la capacitación académica y las exigencias reales del ambiente laboral; en el que el profesional de Recursos Humanos tiene que dirigir equipos, intervenir en disputas, fomentar ambientes organizacionales sanos y ser un agente de cambio en la administración del talento.

El problema se sitúa en el año 2025, en la sede de la Universidad Latina de Panamá, donde se ha identificado la necesidad de evaluar cómo el liderazgo docente influye en la enseñanza de habilidades blandas. La observación directa, así como las percepciones de estudiantes y empleadores señalan que, aunque existe disposición de los docentes por innovar, todavía persiste una brecha en la aplicación

de estrategias metodológicas que integren lo conceptual con lo vivencial y lo emocional; elementos imprescindibles para el aprendizaje significativo.

La problemática radica en que, si los futuros profesionales de Recursos Humanos no logran desarrollar estas competencias transversales durante su formación universitaria, su inserción laboral se verá limitada y su desempeño en ambientes de alta interacción humana será insuficiente. Por tanto, surge la necesidad de analizar y proponer estrategias metodológicas, sustentadas en el liderazgo docente, que permitan fortalecer las habilidades blandas y, de esta manera, consolidar un perfil profesional competitivo y humanista.

1.1.2 Planteamiento del problema.

Basados en la situación actual del problema, se formulan las siguientes interrogantes, como fundamento de esta investigación:

Problema principal:

¿De qué manera el liderazgo docente influye en la enseñanza de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025?

Subproblemas:

- ¿Qué habilidades blandas son prioritarias para los estudiantes de Recursos Humanos en su formación profesional?
- ¿Qué prácticas de liderazgo docente se aplican en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la carrera de Recursos Humanos?
- ¿Cómo se percibe la relación entre liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes?
- ¿Qué estrategias metodológicas pueden proponerse para integrar liderazgo docente y habilidades blandas en el aula universitaria?

1.2. Objetivos

Las metas y fines que se pretenden alcanzar con este estudio son los siguientes:

1.2.1. Objetivo general de investigación

Analizar el rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025.

Desarrollo y delimitación operativa del objetivo general

- Escenario y tiempo: Carrera de Recursos Humanos, ULP – periodo 2025.

- Unidades de análisis: Docentes (prácticas y estilos de liderazgo) y estudiantes (desempeños en comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional).
- Variables y dimensiones:
 - VI – Liderazgo docente: estilo transformacional/servicial/situacional), comunicación pedagógica, motivación/clima, estrategias de enseñanza.
 - VD – Habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, resiliencia, inteligencia emocional.
- Estrategia metodológica: diseño descriptivo–analítico con instrumentos estandarizados (encuesta tipo Likert, guía de observación y rúbricas de desempeño) y análisis de resultados con estadísticas descriptivas (medias, dispersiones) y contraste básico (comparaciones por grupos/estilos de liderazgo) más triangulación cualitativa breve (notas de campo/entrevista focal).
- Indicadores de logro del objetivo: matriz de resultados por dimensión (docente ↔ estudiante), identificación de brechas y factores de influencia pedagógica.
- Resultados esperados: comprensión fundamentada cómo y cuánto incide el liderazgo docente en los desempeños socioemocionales, insumos para la propuesta del Cap. 5 y recomendaciones curriculares/formativas para la ULP.

1.2.2. Objetivo creativo (propuesta)

Proponer estrategias metodológicas innovadoras que integren el liderazgo docente con el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos, promoviendo un aprendizaje significativo y transferible al ámbito profesional.

Desarrollo y alcance de la propuesta

- Propósito aplicado: cerrar la brecha detectada entre la enseñanza predominantemente teórica y el entrenamiento sistemático en habilidades blandas.
- Componentes de la propuesta (kit docente implementable):
 1. Secuencia de tres módulos (8–12 semanas) articulados con resultados de aprendizaje:
 - M1: Comunicación e inteligencia emocional (role play, feedback 360°, diarios reflexivos).
 - M2: Trabajo en equipo y resolución de conflictos (ABP, estudios de caso, simulaciones).
 - M3: Liderazgo aplicado (aula invertida, aprendizaje cooperativo, mini–proyectos con rúbricas).
 2. Herramientas de evaluación auténtica: rúbricas de desempeño por competencia, listas de cotejo de participación y co/heteroevaluación.
 3. Recursos del liderazgo docente: guías de retroalimentación efectiva, guion de consignas claras, estrategias de motivación y reconocimiento.

4. Plan de sesiones (objetivo, actividad activa, evidencia, evaluación) y micro-syllabus por módulo.
- Criterios de calidad de la propuesta:
 - Validez de contenido: juicio de expertos (3–5 docentes/gestores).
 - Confiabilidad: consistencia interna de la encuesta (p. ej., alfa de Cronbach) y estabilidad de rúbricas (acuerdo Inter evaluador).
 - Factibilidad: carga horaria racional, recursos disponibles en ULP, capacitación breve al docente (taller inicial de 4–6 horas).
 - Indicadores de éxito (implementación piloto): mejora $\geq 10-15\%$ en puntajes de rúbricas de comunicación/trabajo en equipo; reducción de conflictos no resueltos en actividades grupales; incremento de reportes de clima de aula positivo.
 - Productos entregables: guía docente, paquete de rúbricas, banco de casos/simulaciones, plantillas de feedback y plan de evaluación.

1.2.3. Objetivos Específicos

1. Identificar las habilidades blandas prioritarias en la formación de los estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá.
2. Examinar las prácticas de liderazgo docente aplicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la carrera de Recursos Humanos.
3. Diseñar una propuesta metodológica que vincule liderazgo docente y habilidades blandas para fortalecer el perfil profesional de los estudiantes.

1.3. Justificación de la investigación

Aspecto teórico.

Esta investigación presenta evidencia y claridad conceptual sobre la relación entre el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas (comunicación, trabajo equipo, resiliencia e inteligencia emocional) en educación superior. Integra marcos de referencia clásicos del liderazgo (transformacional, servicial y situacional) sugiriendo un modelo explicativo que une dimensiones del liderazgo (tales como las estrategias de enseñanza, motivación, comunicación y estilo) con resultados perceptibles en los alumnos de Recursos Humanos. Al establecer el estudio en la Universidad Latina de Panamá (2025), se logra producir conocimiento contextualizado y transferible a programas similares en la región, lo que permite reducir la distancia entre teoría internacional y práctica local.

Aspecto práctico.

El estudio es pertinente, ya que ofrece estrategias metodológicas que se pueden aplicar en el aula (APB, simulaciones, estudios de caso, aprendizaje cooperativo, aula invertida y evaluación auténtica a través de rúbricas) con el propósito de reforzar las competencias blandas que los profesionales de RR. HH. requieren en el mercado laboral. Los resultados beneficiarán directamente a estudiantes (mejores desempeños socioemocionales y comunicacionales), a docentes (referentes y recursos didácticos concretos) y a la institución (mejora continua del currículo y de los resultados de aprendizaje).

En términos externos, brinda insumos para la empleabilidad y la relación con el entorno; al capacitar a los egresados para que lideren grupos, negocien, solucionen conflictos y generen confianza en contextos organizacionales reales.

Aspecto metodológico.

El trabajo brinda un diseño descriptivo–analítico con el uso riguroso de variables, instrumentos replicables (encuesta tipo Likert, guía de observación y rúbricas de desempeño) y un plan de validación (juicio de expertos y consistencia interna). La matriz de indicadores propuesta facilita el seguimiento y evaluación de habilidades blandas y prácticas de liderazgo docente, constituyendo una ruta metodológica útil para estudios posteriores en otras carreras y universidades. De este modo, la investigación no solo produce resultados, sino procedimientos y herramientas para investigar y mejorar la enseñanza.

Criterios de justificación satisfechos.

- Utilidad práctica: las estrategias y herramientas propuestas atienden la problemática (débil integración sistemática de habilidades blandas) y son implementables en la carrera de RR. HH.
- Aporte teórico: se articula un modelo que relaciona dimensiones del liderazgo docente con resultados socioemocionales, enriqueciendo el campo de la didáctica universitaria.
- Aporte metodológico: se diseñan y validan instrumentos e indicadores que otros investigadores y docentes pueden adaptar.

- Relevancia social: al fortalecer habilidades blandas y liderazgo ético en futuros profesionales de RR. HH., la investigación impacta positivamente equipos de trabajo, climas organizacionales y, por extensión, la calidad del servicio en las organizaciones del país.

Síntesis.

Por su pertinencia (alinea formación y demanda), viabilidad (delimitación clara en ULP–2025) y transferencia (estrategias e instrumentos replicables), este estudio es oportuno y necesario para consolidar una educación superior que forma profesionales técnicamente competentes y, sobre todo, humanamente capaces de liderar.

1.4. Alcance, proyección y límite de la investigación

Alcance

- **Tiempo:**

El periodo de tiempo que cubre este estudio es de un año académico, desarrollándose durante el año 2025; lo que incluye la planificación, aplicación de instrumentos, análisis de resultados y diseño de la propuesta metodológica final.

- **Espacio:**

La investigación se centra en la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá, sede central, considerando tanto a los docentes como a los estudiantes matriculados en este programa.

- **Geográfico:**

El estudio se desarrolla en la Ciudad de Panamá, dentro de las instalaciones de la Universidad Latina de Panamá, institución de referencia en la formación de profesionales en áreas administrativas y de gestión del talento humano.

- **Contexto:**

El alcance de la investigación llega hasta el diseño de una propuesta metodológica basada en el liderazgo docente y orientada al desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos. Para lograrlo, se aplicarán encuestas, entrevistas y guías de observación que permitan analizar las prácticas actuales de los docentes y la percepción de los estudiantes sobre el impacto de dichas prácticas en su formación.

Proyección

Se prevé que los hallazgos de este estudio refuercen la preparación académica de los alumnos del área de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, ayudando a que adquieran habilidades blandas que optimicen su adaptabilidad al mercado laboral cambiante; así como, su capacidad para liderar y convertirse en empleados ejemplares. La propuesta metodológica, además, tiene el potencial de ser un modelo para seguir en otras carreras dentro de la misma institución y en otras universidades regionales. El impacto de este trabajo, a largo plazo, es que se establezcan egresados con la capacidad de gestionar personas desde una perspectiva humanista y estratégica; fomentando así, entornos laborales más colaborativos, éticos y productivos.

Limitaciones

Las limitaciones en una investigación son barreras propias del proceso, no del investigador, y pueden afectar el alcance de los resultados. En este estudio se reconocen las siguientes:

- **Falta de información sistematizada** sobre las prácticas de liderazgo docente aplicadas actualmente en la carrera, lo que hace necesario obtener datos de primera mano mediante encuestas y entrevistas.
- **Disponibilidad limitada de los docentes** para responder instrumentos de investigación, debido a sus múltiples responsabilidades; lo que podría retrasar la recolección de datos.
- **Restricciones de tiempo académico**, ya que la investigación se enmarca en un solo año (2025) y no incluye un seguimiento longitudinal a cohortes posteriores.
- **Recursos institucionales** que pueden limitar la implementación inmediata de la propuesta metodológica (capacitaciones, recursos tecnológicos, tiempo en la carga académica de los docentes).
- **Posible sesgo de percepción** en las respuestas de estudiantes y docentes al momento de evaluar habilidades blandas, lo que obliga a utilizar diversos instrumentos de medición para triangular la información.

Estas limitaciones no invalidan el estudio, sino que delimitan el campo de acción; dejando abiertas oportunidades para futuras investigaciones que profundicen en el seguimiento longitudinal, la validación extendida de instrumentos y la aplicación en otras áreas académicas.

1.5. Línea de investigación a la que pertenece el estudio

Esta investigación se enmarca en la línea de investigación en educación superior, específicamente en el área de enseñanza-aprendizaje, liderazgo docente y desarrollo de competencias transversales. Se centra en el análisis de cómo el rol del docente, a través de su estilo de liderazgo, influye directamente en la formación de habilidades blandas que resultan indispensables para la formación integral del estudiante universitario.

Parte de esta línea de investigación es la reflexión sobre metodologías de enseñanza y aprendizaje aplicadas en el contexto de la educación superior, particularmente en la carrera de Recursos Humanos; donde las competencias socioemocionales y comunicacionales son esenciales para el ejercicio profesional. El trabajo también se vincula con la innovación pedagógica y el fortalecimiento de procesos curriculares orientados a la empleabilidad, la ética y la capacidad de liderazgo de los egresados.

En coherencia con el Manual de Gestión de la Investigación de la Universidad Latina de Panamá (Panamá), esta investigación responde a la línea de Formación

y Desarrollo Educativo; contribuyendo con conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos sobre el impacto del liderazgo docente en la enseñanza universitaria, con el fin de aportar propuestas que puedan ser replicadas en otros programas académicos y contextos institucionales.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de investigaciones realizadas en el tema

Los antecedentes que componen esta investigación están basados en estudios previos sobre liderazgo docente, habilidades blandas y su relación en contextos educativos. A través de ellos, podemos identificar vacíos, enfoques metodológicos y lecciones aplicables para nuestro estudio en la Universidad Latina de Panamá.

Antecedentes internacionales

1. (Ariatana, Sirisookslip, & Ngang, 2014, págs. 1-8) — *Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators*

- **Problema / objetivo:** Medir el desarrollo de habilidades blandas de liderazgo entre administradores educativos bajo directrices específicas del área.
- **Tipo de investigación:** Cuantitativo, con componente cualitativo.
- **Conclusiones:** Los administradores presentan niveles altos de habilidades de liderazgo, pero identifican la necesidad de fortalecer comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Se recomienda integrar capacitación continua y monitoreo tecnológico de estrategias docentes. [ResearchGate+1](#)
- **Relación con este estudio:** Aunque se centra en administradores, ilumina cómo aplicar el enfoque de “soft skills + liderazgo” en educación. Nos brinda marcos de indicadores útiles para adaptar a docentes universitarios.

2. Moses Adeleke Adeoye (2025) *Soft Skills as Pillars of Success in Educational Leadership: An In-Depth Analysis* (Adeoye, 2025)

- **Problema / objetivo:** Realizar una revisión sistemática para identificar habilidades blandas críticas (comunicación, motivación, manejo de conflictos, confianza) en liderazgo educativo.
- **Tipo de investigación:** Revisión sistemática.
- **Conclusiones:** Las habilidades blandas no son facultativas, sino esenciales para un liderazgo educativo eficaz. Se enfatiza la necesidad de incluir formación en estas competencias dentro de los programas de liderazgo institucional. [ResearchGate](#)
- **Relación con este estudio:** Sienta fundamentos teóricos de, por qué el liderazgo docente debe incorporar estas competencias; respaldando nuestra justificación teórica.

3. Luo, Haozhun & Li, Weiyan (2025) (Luo, 2025)— *Impact of Microlearning on Developing Soft Skills of University Students*

- **Problema / objetivo:** Evaluar si microlearning (micro-lecciones interactivas) puede desarrollar habilidades blandas en estudiantes universitarios de distintas disciplinas.
- **Tipo de investigación:** Cuasi experimental / mixto (pre-post, comparaciones).

- **Conclusiones:** El microlearning mejora significativamente. competencias como comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas; aunque con variaciones según disciplina. [Frontiers](#)
- **Relación con este estudio:** Nos aporta una metodología innovadora (microlearning) que podría incluirse en nuestra propuesta metodológica para estudiantes de Recursos Humanos.

Antecedentes locales / regionales

4. Diagnóstico de la educación superior en Panamá (IDB / UDELAS, 2020)

(Reisberg, 2021)

- **Problema / objetivo:** Analizar el estado de la educación superior en Panamá, con especial atención al desarrollo de competencias y la adaptación al modelo educativo basado en competencias.
- **Tipo de documento:** Informe institucional / diagnóstico sectorial.
- **Conclusiones:** Las universidades panameñas reconocen la necesidad de incorporar habilidades blandas en sus programas. UDELAS está revisando su modelo educativo con ese enfoque. [Publicaciones](#)
- **Relación con este estudio:** Confirma el contexto local: la incorporación de habilidades blandas no es solo una tendencia internacional, sino una necesidad reconocida en Panamá. Refuerza la pertinencia del estudio en tu universidad.

5. Esbrí Montoliú, M. A. (2023) — *Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores en Panamá* (Esbrí Montoliú, 2023)

- **Problema / objetivo:** Analizar las habilidades percibidas en directores escolares en Panamá (primaria), mediante encuesta de percepción de liderazgo educativo y observación.
- **Tipo de investigación:** Mixta (encuestas + observación).
- **Conclusiones:** Se identificaron habilidades como comunicación, empatía y adaptabilidad como dominantes. Las debilidades se sitúan en innovación pedagógica y liderazgo transformacional. [SciELO Colombia](#)
- **Relación con este estudio:** Aunque el nivel es escolar y no universitario, sirve como antecedente local sobre liderazgo educativo y habilidades blandas en Panamá, con indicadores que pueden adaptarse al contexto universitario.

Síntesis comparativa y vacíos identificados

- Muchos estudios internacionales demuestran que liderazgo con habilidades blandas eleva la efectividad educativa, pero pocos incursionan específicamente en el contexto universitario docente → estudiantes.
- El enfoque metodológico varía: revisión sistemática, diseños cuasi experimentales, análisis cuantitativo/mixto; casi ninguno incluye propuesta metodológica diseñada para el docente universitario.

- En Panamá, los estudios locales tienden a ser diagnósticos o sobre liderazgo escolar. Hay escasez de investigaciones centradas en docencia universitaria de Recursos Humanos y su rol en transferencia de habilidades blandas.
- Esto confirma la necesidad de tu estudio: conectar liderazgo docente universitario con enseñanza de competencias soft en estudiantes de RR. HH., con propuesta concreta y contextualizada para la ULP.

2.2. Bases teóricas que sustentan la investigación

El marco teórico constituye el fundamento conceptual de esta investigación, y permite ubicar el tema dentro de un cuerpo de conocimientos ya existentes; aportando definiciones, teorías y enfoques que guían la construcción metodológica y la interpretación de resultados.

2.2.1. Liderazgo docente

Bass (1990) define el liderazgo como *“la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas comunes”* (p. 19). (Bass, 1990)

Esto implica que el docente, en su rol de líder, no solo transmite conocimientos, sino que inspira, motiva y crea un clima donde los estudiantes desarrollan competencias más allá de lo técnico.

Interpretación: El liderazgo docente no es un mero rol administrativo, sino un ejercicio pedagógico que orienta actitudes, valores y habilidades en los estudiantes.

Afirmación: Para este estudio, se asume que el liderazgo docente es un factor determinante en el desarrollo de habilidades blandas en el aula universitaria.

2.2.2. Teorías del liderazgo aplicadas a la educación

- **Liderazgo transformacional:** Burns (Burns, 1978) lo describe como la capacidad del líder de *“elevar la motivación y la moral de sus seguidores”*. En el aula, esto se refleja en docentes que inspiran confianza, fomentan la innovación y promueven la superación personal.
- **Liderazgo servicial:** (Greenleaf, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* , 1977) plantea que el líder está para servir, priorizando el crecimiento de las personas y el bienestar de la comunidad educativa.
- **Liderazgo situacional:** (Hersey, 1988) Hersey y Blanchard sostienen que el líder adapta su estilo según la madurez y necesidades de sus seguidores. En educación, significa adecuar la enseñanza al nivel de los estudiantes.

Interpretación: Estas teorías se complementan en el contexto universitario, ya que el docente debe inspirar, acompañar y adaptarse a sus estudiantes.

Afirmación: El marco de análisis de este estudio tomará estas teorías como referentes para evaluar la práctica docente en Recursos Humanos.

2.2.3. Habilidades blandas en la formación universitaria

Goleman (Goleman, 1995) popularizó el concepto de **inteligencia emocional**, definida como *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”*.

Interpretación: Las competencias socioemocionales propuestas por Goleman (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) son fundamentales en la gestión de personas.

Afirmación: En la carrera de Recursos Humanos, las habilidades blandas no son complementarias, sino parte esencial del perfil profesional esperado.

La UNESCO (UNESCO, 2015) ha señalado que las habilidades blandas son *“competencias clave del siglo XXI”* que incluyen comunicación, colaboración, pensamiento crítico y creatividad.

Interpretación: Estas competencias permiten a los estudiantes adaptarse a contextos laborales cambiantes.

Afirmación: Su inclusión en la enseñanza universitaria es prioritaria y justifica esta investigación.

2.2.4. Fundamentos pedagógicos para la enseñanza de habilidades blandas

- **Constructivismo social** (Vygotsky, 1978): sostiene que el aprendizaje se construye en interacción social y mediado por la comunicación.
- **Aprendizaje experiencial** (Kolb, 1984): enfatiza el ciclo de experiencia–reflexión–conceptualización–aplicación.
- **Educación basada en competencias** (Tobón., 2006): plantea que los aprendizajes deben ser observables, medibles y transferibles a contextos reales.

Interpretación: Estas teorías convergen en señalar que las habilidades blandas no se aprenden de manera memorística, sino mediante experiencias, prácticas guiadas y evaluación auténtica.

Afirmación: El diseño de la propuesta metodológica de esta investigación se sustentará en estos enfoques, integrando actividades prácticas, colaborativas y reflexivas.

2.2.5. Relación entre liderazgo docente y habilidades blandas

(Brungardt, 2011) concluye que los programas universitarios de liderazgo tienen efectos positivos en el desarrollo de competencias blandas, pero requieren metodologías activas para ser efectivos.

Interpretación: La sola presencia de liderazgo docente no garantiza el desarrollo de habilidades blandas; depende de cómo se ejercen las prácticas pedagógicas.

Afirmación: Este estudio buscará identificar esa relación concreta en la Universidad Latina de Panamá, proponiendo estrategias innovadoras.

Vertebración del Marco Teórico

Tema principal:

El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas.

Tema 1: Liderazgo docente en la educación superior

- **Subtema 1.1: Concepto y teorías del liderazgo**
 - Referencia: (Bass, 1990), (Burns, 1978), (Greenleaf, Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. , 1977), Hersey & Blanchard (1988).
- **Subtema 1.2: El liderazgo docente como factor pedagógico**
 - Referencia: Marqués (2011), Fullan (2014), Day (2004)

Tema 2: Habilidades blandas en la formación universitaria

- **Subtema 2.1: Conceptualización de habilidades blandas y competencias transversales**
 - Referencia: (Goleman, 1995), (UNESCO, 2015), Robles (2012).
- **Subtema 2.2: Relevancia de las habilidades blandas en Recursos Humanos**
 - Referencia: (Tobón., 2006), Chiavenato (2017), IDB (2020).

Tema 3: Estrategias metodológicas para el desarrollo de habilidades blandas

- **Subtema 3.1: Fundamentos pedagógicos**
 - Referencia: (Vygotsky, 1978), (Kolb, 1984), (Freire, 1997).
- **Subtema 3.2: Metodologías activas aplicadas en educación superior**
 - Referencia: (Brungardt, 2011), (Morales, 2013), González (2014)

2.3 Variable

(traída de la matriz de consistencia)

- **Variable independiente (causa):** Liderazgo docente
 - **Definición conceptual:** Conjunto de habilidades, actitudes y estilos que el docente aplica para guiar, motivar e influir en los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Variable dependiente (consecuencia):** Desarrollo de habilidades blandas
 - **Definición conceptual:** Competencias interpersonales, emocionales y sociales que permiten al estudiante interactuar eficazmente en entornos académicos y profesionales.

2.4. Método

2.4.1. Método analógico o comparativo

Concepto. Procedimiento que establece semejanzas y diferencias entre fenómenos para inferir relaciones y posibles explicaciones.

Interpretación. Se empleará para comparar estilos de liderazgo docente (transformacional, servicial, situacional) y contrastar metodologías de enseñanza (activas vs. tradicionales) respecto a su influencia en habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, resiliencia).

Afirmación. Este método permitirá **identificar qué combinaciones** de liderazgo y metodología muestran mejores desempeños en los estudiantes de Recursos Humanos de la ULP.

2.4.2. Método deductivo

Concepto. Razonamiento que parte de principios o teorías generales para explicar casos particulares.

Interpretación. Desde las teorías de liderazgo (Bass, Burns, Greenleaf) y de inteligencia emocional (Goleman) se deducen efectos esperados en el aula:

docentes que inspiran, comunican y retroalimentan con calidad tenderían a potenciar habilidades blandas.

Afirmación. Orienta la formulación de hipótesis y el diseño de indicadores (p. ej., claridad de consignas, clima de aula, participación), asegurando coherencia entre teoría y medición.

2.4.3. Método inductivo

Concepto. Razonamiento que generaliza a partir de observaciones y datos empíricos.

Interpretación. A partir de encuestas, guías de observación y entrevistas, se identificarán patrones en prácticas de liderazgo docente y desempeños socioemocionales de los estudiantes; construyendo categorías y relaciones emergentes.

Afirmación. Sustenta la validez contextual del estudio y alimenta la propuesta con evidencias surgidas del propio entorno de la ULP (2025).

2.4.4. Método intuitivo

Concepto. Comprensión inmediata que integra experiencia, percepción y juicio profesional para orientar decisiones.

Interpretación. En docencia universitaria, la intuición experta del profesor ayuda ajustar estrategias durante la clase (tiempos, agrupamientos, ejemplos, tono de retroalimentación).

Afirmación. Se incorporará mediante diarios reflexivos y micro-ajustes pedagógicos en la propuesta (p. ej., “pausas de sentido”, preguntas guía y feedback en el momento), reconociendo el valor del criterio docente en el desarrollo de habilidades blandas.

2.4.5. Método activo y pasivo del alumno

Concepto. En los métodos activos, el estudiante es protagonista (ABP, estudio de casos, simulaciones, role-play); en los pasivos, predomina la exposición y la recepción de información.

Interpretación. Las habilidades blandas se entrenan haciendo: requieren interacción, resolución de problemas y evaluación auténtica; la exposición sirve como andamiaje, no como eje central.

Afirmación. La propuesta priorizará métodos activos (casos, proyectos, debates estructurados, coevaluación con rúbricas) y usará la clase expositiva de forma breve y estratégica para organizar conceptos y dar marco teórico.

2.5. Técnicas

2.5.1. Expositiva

Concepto. Método en el cual el docente presenta información organizada de manera oral o escrita.

Interpretación. Es útil para introducir teorías de liderazgo y fundamentos de habilidades blandas.

Afirmación. Se utilizará de manera breve y estratégica como punto de partida para guiar el aprendizaje.

2.5.2. Exegética

Concepto. Técnica de análisis crítico y explicación profunda de textos.

Interpretación. Permite estudiar autores como Bass, Goleman o Greenleaf, facilitando la comprensión de teorías.

Afirmación. Favorece el pensamiento crítico y el vínculo entre teoría y práctica en RR. HH.

2.5.3. Interrogatorio

Concepto. Serie de preguntas sistemáticas para estimular la reflexión.

Interpretación. Permite indagar en la percepción de los estudiantes sobre liderazgo y competencias blandas.

Afirmación. Genera participación y evaluación formativa en el aula.

2.5.4. Argumentación

Concepto. Técnica basada en defender ideas con fundamentos válidos.

Interpretación. Desarrolla pensamiento crítico y capacidad de persuasión.

Afirmación. Fortalece la comunicación efectiva y la seguridad en la expresión oral.

2.5.5. Diálogo

Concepto. Conversación estructurada que busca comprensión mutua.

Interpretación. Favorece la empatía, la escucha activa y la retroalimentación entre pares.

Afirmación. Es esencial para el desarrollo de habilidades interpersonales en Recursos Humanos.

2.5.6. Discusión (debate)

Concepto. Confrontación de ideas en un marco regulador.

Interpretación. Estimula pensamiento crítico y respeto por la diversidad de opiniones.

Afirmación. Se usará para trabajar resolución de conflictos y negociación en contextos simulados.

2.5.7. Estudio de casos

Concepto. Análisis de situaciones reales o simuladas.

Interpretación. Permite aplicar teorías de liderazgo en escenarios organizacionales.

Afirmación. Desarrolla la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas reales en RR. HH.

2.5.8. Problemas

Concepto. Estrategia basada en la resolución de retos planteados por el docente.

Interpretación. Favorece el aprendizaje basado en problemas (ABP).

Afirmación. Desarrolla pensamiento crítico, colaboración y creatividad.

2.5.9. Demostración

Concepto. Presentación práctica de un procedimiento.

Interpretación. Permite ejemplificar técnicas de comunicación, liderazgo o negociación.

Afirmación. Es clave para vincular teoría con práctica y dar modelos a seguir.

2.5.10. Experiencia

Concepto. Vivencias prácticas que generan aprendizaje directo.

Interpretación. En RR. HH., puede incluir simulaciones de entrevistas, dinámicas de grupo, etc.

Afirmación. Favorece el aprendizaje significativo y la autogestión emocional.

2.5.11. Investigación

Concepto. Proceso de indagación sistemática y científica.

Interpretación. Permite a los estudiantes explorar prácticas de liderazgo en entornos reales.

Afirmación. Fomenta autonomía, pensamiento analítico y capacidad investigadora.

2.5.12. Descubrimiento

Concepto. Estrategia en la que el estudiante construye conocimiento por sí mismo.

Interpretación. Estimula la exploración y creatividad en el aula.

Afirmación. Es vital para generar aprendizajes duraderos en habilidades blandas.

2.5.13. Estudio dirigido

Concepto. Aprendizaje orientado por guías o materiales preparados.

Interpretación. Facilita la investigación autónoma bajo orientación docente.

Afirmación. Refuerza la disciplina académica y la autorregulación.

2.5.14. Laboratorio

Concepto. Espacio de aplicación práctica de conocimientos.

Interpretación. En RR. HH., puede adaptarse como “laboratorio de habilidades blandas”: dinámicas de liderazgo, role-play y resolución de conflictos.

Afirmación. Permite experimentar, reflexionar y evaluar competencias en acción.

2.5.15. Representación de roles (Role-play)

Concepto. Dramatización de situaciones reales o ficticias en las que los estudiantes asumen roles.

Interpretación. Es altamente efectiva para desarrollar empatía, liderazgo y comunicación.

Afirmación. Será la técnica central en la propuesta metodológica, al permitir entrenar habilidades blandas en escenarios prácticos.

2.6. Variable

En esta investigación se identifican dos variables centrales que se desprenden de la matriz de consistencia:

- **Variable independiente (causa): Liderazgo docente**
- **Variable dependiente (efecto): Desarrollo de habilidades blandas**

2.6.1. Definición conceptual de las variables

Variable independiente: Liderazgo docente

- **Definición conceptual** (Dicitonary, 2020):

“Liderazgo es la capacidad de dirigir, influir y guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes.”

- **Interpretación:** En el ámbito educativo, el liderazgo docente implica guiar y motivar a los estudiantes, no solo en la adquisición de conocimientos, sino también en el desarrollo de valores, actitudes y competencias necesarias para su desempeño profesional.
- **Afirmación para esta investigación:** El liderazgo docente será entendido como el conjunto de habilidades, actitudes y estilos de enseñanza que implementa el profesor universitario para influir positivamente en la formación integral de los estudiantes de Recursos Humanos.

Variable dependiente: Desarrollo de habilidades blandas

- **Definición conceptual** (Española, 2022):

“Habilidad: capacidad y disposición para realizar algo con destreza. Blanda: que se adapta fácilmente a distintas circunstancias.”

- **Interpretación:** En el contexto formativo, las habilidades blandas son aquellas competencias interpersonales, comunicacionales y socioemocionales que permiten a los estudiantes interactuar eficazmente, resolver problemas, adaptarse a cambios y trabajar en equipo.
-
- **Afirmación para esta investigación:** El desarrollo de habilidades blandas se comprende como el proceso de adquisición y fortalecimiento de competencias socioemocionales (comunicación, resiliencia, inteligencia emocional y trabajo colaborativo) en los estudiantes universitarios de la carrera de Recursos Humanos.

2.6.2. Definición operacional de la variable

En este apartado se presenta la definición operacional de las variables de estudio, así como los instrumentos de encuesta propuestos para medirlas en estudiantes y docentes de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá.

2.6.2.1. Escala psicométrica

Se utilizará una escala tipo Likert de 5 puntos para medir la percepción de los encuestados.

Tabla 1: Escala Psicométrica

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez. Adaptado de la Escala Likert.

2.6.2.2. Variable independiente (VI): Liderazgo docente

Instrumentos:

- Instrumento A – Estudiantes (percepción del liderazgo docente).
- Instrumento B – Docentes (auto-reporte de prácticas de liderazgo).

Dimensiones e indicadores:

1) Estilo de liderazgo – Ítems 1–8

- Inspiración / visión compartida.
- Consideración individual.
- Flexibilidad situacional.

2) Comunicación pedagógica – Ítems 9–15

- Claridad de consignas.
- Retroalimentación oportuna.

- Escucha activa y respeto.

3) Motivación y clima de aula – Ítems 16–22

- Estrategias de motivación.
- Autonomía y propósito.
- Ambiente emocional seguro.

4) Estrategias de enseñanza – Ítems 23–30

- Metodologías activas.
- Evaluación auténtica.
- Vinculación con contextos reales.

2.6.2.3. Variable dependiente (VD): Desarrollo de habilidades blandas

Instrumentos:

- Instrumento C – Estudiantes (autopercepción de habilidades blandas).
- Instrumento D – Docentes (percepción del desarrollo observado en los estudiantes).

Dimensiones e indicadores:

1) Comunicación efectiva – Ítems 1–7

- Claridad oral y escrita.

- Asertividad y escucha activa.

- Adecuación al contexto.

2) Trabajo en equipo – Ítems 8–14

- Coordinación y cooperación.

- Resolución de conflictos.

- Responsabilidad compartida.

3) Resiliencia – Ítems 15–21

- Manejo del error y perseverancia.

- Gestión del estrés.

- Aprendizaje autorregulado.

4) Inteligencia emocional – Ítems 22–30

- Autoconciencia y autorregulación.

- Empatía y habilidades sociales.

- Influencia positiva / liderazgo.

2.6.2.4. Criterios globales de análisis

Se considera adecuado el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas cuando cada dimensión y la variable global cumplen simultáneamente:

- ≥ 60 % de respuestas en 4–5 en la escala Likert.

- Promedio ≥ 3.60 en cada dimensión y en la variable global.

Tabla 2: Escala Psicométrica

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez Adaptado. Restrepo (2024).

2.6.3. Definición operacional de la variable (explicación de aplicación e interpretación)

Tal como se desprende de la escala psicométrica presentada, la opinión de los encuestados se evaluará en una escala de 1 a 5, donde **1 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”**.

La **variable liderazgo docente (VI)** se mide con los **Instrumentos A y B**:

- **Instrumento A** – dirigido a estudiantes. Se mide con los ítems 1 a 30, distribuidos en cuatro dimensiones (estilo de liderazgo, comunicación pedagógica, motivación y clima de aula, estrategias de enseñanza). Si más del 60 % de las respuestas se ubican en las categorías “de acuerdo” (4) o “totalmente de acuerdo” (5), se considera que el liderazgo docente percibido es positivo; en caso contrario, si predominan las categorías 1–2, se considera negativo.
- **Instrumento B – dirigido a docentes.** Se mide con los ítems espejo (1 a 30), donde el docente autoevalúa sus prácticas de liderazgo. La

interpretación se realiza bajo el mismo criterio: ≥ 60 % de respuestas en “acuerdo” o “totalmente de acuerdo” indica un liderazgo positivo; lo contrario, liderazgo limitado.

La variable desarrollo de habilidades blandas (VD) se mide con los Instrumentos C y D:

Instrumento C – dirigido a estudiantes. Se evalúa con los ítems 1 a 30, organizados en cuatro dimensiones (comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional). Igual que en la variable anterior, si el 60 % de las respuestas están en los niveles 4–5, significa que el desarrollo de habilidades blandas es positivo; si predominan los niveles 1–2, se considera deficiente.

- **Instrumento D** – dirigido a docentes. Consiste en una guía de observación con 30 ítems que permiten evaluar de manera directa el desempeño de los estudiantes en habilidades blandas. El criterio de interpretación es idéntico: ≥ 60 % de respuestas en acuerdo/totalmente de acuerdo se considera positivo.

De esta forma, ambas variables serán analizadas bajo el mismo procedimiento, garantizando coherencia y confiabilidad en la interpretación de los resultados. Además, se utilizará el promedio de las medias por dimensión como criterio complementario:

- ≥ 3.60 : variable positiva
- **3.00 – 3.59**: nivel neutro o en desarrollo

- < 3.00: variable negativa

2.6.4. Mapa de Variables

Título de la investigación: El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2026.

Tabla 3: Mapa de variables

Objetivo General	Variable(s)	Dimensiones	Indicadores
Analizar el rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2025.	Variable independiente: Liderazgo docente	Liderazgo docente: - Estilo de liderazgo - Comunicación pedagógica - Motivación y clima de aula - Estrategias de enseñanza	- Inspiración / visión compartida - Flexibilidad situacional - Claridad de consignas - Retroalimentación oportuna - Escucha activa - Estrategias de motivación - Metodologías activas
	Variable dependiente: Habilidades blandas	Habilidades blandas: - Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Resiliencia - Inteligencia emocional	- Claridad oral y escrita - Asertividad y escucha activa - Resolución de conflictos - Responsabilidad compartida - Manejo del error - Autoconciencia emocional - Empatía y habilidades sociales

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y analítica, ya que se enfoca en analizar la influencia del liderazgo docente en el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025. Según Sampieri (Sampieri, 2009), los estudios descriptivos permiten especificar propiedades importantes de personas, grupos o fenómenos sometidos a análisis; mientras que, el componente analítico se manifiesta en la interpretación de las relaciones entre las variables estudiadas (liderazgo docente y habilidades blandas).

Esta clasificación responde al objetivo de caracterizar estilos, prácticas y percepciones del liderazgo docente; así como, el nivel de desarrollo de competencias socioemocionales en los estudiantes, sin manipular variables ni establecer causalidad directa, pero sí buscando comprender patrones de relación entre ambas dimensiones.

El diseño metodológico adoptado en este estudio es de tipo cuantitativo no experimental, transversal y correlacional. Es cuantitativo porque se recogen datos medibles mediante instrumentos estructurados como encuestas tipo Likert y guías de observación; es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan en su contexto natural; es transversal, porque la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo; y es correlacional, pues se analizará el grado de asociación entre el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas.

Este diseño permite observar y describir cómo se manifiestan las prácticas docentes y los desempeños estudiantiles en habilidades blandas; así como, identificar si existe una relación estadísticamente significativa entre estas dos variables, a partir del análisis de datos recolectados.

3.1.1. Tipos de investigación:

La investigación empleada es de tipo aplicada, descriptiva y correlacional, ya que permite analizar el rol del liderazgo docente y su influencia en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá, durante el año 2025. Su finalidad es aportar soluciones prácticas al contexto educativo universitario, mediante el diseño de estrategias metodológicas innovadoras que fortalezcan dichas competencias.

Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación de campo, porque los datos serán recolectados directamente de docentes y estudiantes a través de encuestas y guías de observación. Además, se complementa con una revisión documental que sustenta el marco teórico y las bases pedagógicas de la propuesta.

En cuanto al nivel de conocimiento, se considera descriptiva; ya que, busca especificar y caracterizar las propiedades del fenómeno educativo en estudio. Sobre este enfoque, Sampieri (Sampieri, 2009) cita a Dakhe (1989) al afirmar: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas,

grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 230). A su vez, se considera correlacional, pues analiza la relación entre el liderazgo docente (variable independiente) y el desarrollo de habilidades blandas (variable dependiente), sin intervenir en el entorno.

Finalmente, esta investigación es colectiva, dado que ha sido desarrollada por dos investigadoras que colaboran en todo el proceso, y se enmarca en un enfoque científico con orientación empírico–racional, siguiendo pasos lógicos, sistemáticos y objetivos para obtener y analizar la información de manera rigurosa.

3.1.2. Diseño de la investigación:

Según su alcance, el diseño de esta investigación es correlacional, ya que se analiza la asociación existente entre el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá. Las variables son observadas tal como se presentan en su contexto natural, sin que exista manipulación alguna por parte de las investigadoras.

Este diseño permite establecer si existe una relación significativa entre las prácticas de liderazgo docente (como estilo, comunicación pedagógica, motivación y estrategias de enseñanza) y el nivel de desarrollo de habilidades blandas (como comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional) en los estudiantes universitarios.

Además, se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que se utilizarán instrumentos estructurados (encuestas tipo Likert y guías de observación) que permiten recopilar datos numéricos, analizarlos estadísticamente y representar los resultados de manera objetiva. Esta información facilitará la interpretación de las relaciones entre las variables y la formulación de conclusiones basadas en evidencia.

Este diseño es pertinente porque responde al objetivo general de la investigación, que es analizar cómo influye el liderazgo docente en la enseñanza de habilidades blandas, y permite generar insumos relevantes para la construcción de una propuesta metodológica fundamentada en datos reales del entorno educativo.

3.2. Población y/o muestra

La población de esta investigación está conformada por los docentes y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá, sede central, durante el año académico 2025. Estos actores fueron seleccionados debido a su participación directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo ellos las fuentes clave para analizar el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas en el entorno universitario.

En cuanto a la población de estudiantes, se incluyeron aquellos que cursan tercer y cuarto año de la carrera, por encontrarse en una etapa avanzada de su formación académica; donde las habilidades blandas se vuelven especialmente relevantes para la futura inserción laboral. Por su parte, la población docente corresponde a los profesores que imparten asignaturas clave dentro del plan de estudios de la carrera de Recursos Humanos.

La muestra para estudiar se seleccionó a partir de esta población universo; considerando su accesibilidad, disponibilidad y pertinencia en relación con las variables en estudio. Se optó por trabajar con una muestra intencionada, conformada por:

Docentes que ejercen funciones académicas regulares durante el período 2025 en la carrera de Recursos Humanos.

Estudiantes regularmente matriculados en tercer y cuarto año de dicha carrera, con asistencia activa a clases presenciales o virtuales durante el desarrollo de la investigación.

Este criterio de selección busca garantizar que los sujetos participantes tengan una experiencia real y reciente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual es fundamental para recoger información válida y representativa sobre las prácticas de liderazgo docente y su influencia en las habilidades blandas.

3.3. Tipo de muestreo

El muestreo constituye una etapa esencial en el proceso de investigación, pues permite seleccionar de manera representativa a los sujetos que participarán en el estudio; garantizando la validez y confiabilidad de los resultados. Según QuestionPro (2024), el muestreo puede clasificarse en probabilístico y no probabilístico; dependiendo de si todos los elementos de la población tienen o no la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para el presente estudio, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la población está claramente delimitada y accesible; conformada por docentes y estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá. La selección de los participantes se fundamenta en su vinculación directa con el fenómeno investigado —el liderazgo docente y la enseñanza de habilidades blandas—; garantizando así, la pertinencia de la información recolectada.

La investigadora ha considerado apropiado tomar como muestra la totalidad de los sujetos disponibles que cumplen con los criterios de inclusión, dado que todos son accesibles y poseen características homogéneas respecto a la variable de estudio. Esta decisión permite obtener información relevante, actual y representativa del contexto académico específico.

Criterios de inclusión

- Docentes que imparten asignaturas en la carrera de Recursos Humanos durante el período académico 2025.
- Estudiantes matriculados en tercer y cuarto año de la carrera de Recursos Humanos.
- Participantes que acepten voluntariamente formar parte de la investigación y completen los instrumentos aplicados.

Criterios de exclusión

- Docentes de otras facultades o carreras distintas a Recursos Humanos.
- Estudiantes con más del 30% de inasistencias al curso regular.
- Participantes que no otorguen su consentimiento informado o no completen adecuadamente los instrumentos.

Con este diseño de muestreo, la investigación garantiza la selección intencionada de informantes claves, que puedan ofrecer datos significativos sobre el liderazgo docente y su impacto en el desarrollo de habilidades blandas; fortaleciendo así, la pertinencia metodológica y la calidad de los resultados obtenidos.

Tabla 4: Población y muestra de estudio

Estrato	Descripción	Población	Muestra
1	Docentes de la carrera de Recursos Humanos	7	7
2	Estudiantes de 3° y 4° año de la carrera de Recursos Humanos	8	8
Total		15	15

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

3.4. Hipótesis

La hipótesis representa una suposición o posible respuesta al problema de investigación que orienta el proceso analítico y la recolección de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) (Hernández Sampieri, 2014), la hipótesis “establece una relación esperada entre dos o más variables, la cual será comprobada o rechazada mediante el análisis empírico”.

En esta investigación, las hipótesis se derivan directamente del problema general y de los objetivos planteados en la matriz de consistencia; buscando determinar el grado de influencia que ejerce el liderazgo docente (variable independiente) en el desarrollo de habilidades blandas (variable dependiente) en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos.

Hipótesis general

H₁:

El liderazgo docente influye positivamente en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025.

H₀:

El liderazgo docente no influye significativamente en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025.

Hipótesis específicas

1. **H_{1a}:** Los estilos de liderazgo docente basados en la motivación, la comunicación efectiva y el acompañamiento emocional favorecen el desarrollo de competencias interpersonales y de trabajo en equipo en los estudiantes.

H_{0a}: Los estilos de liderazgo docente no presentan una relación significativa con el desarrollo de competencias interpersonales y de trabajo en equipo.

2. **H_{1b}:** La aplicación de metodologías activas por parte del docente promueve un aprendizaje significativo y fortalece habilidades blandas como la resiliencia y la inteligencia emocional.

H_{0b}: La aplicación de metodologías activas por parte del docente no tiene una influencia significativa en el fortalecimiento de habilidades blandas.

3. **H_{1c}:** La comunicación pedagógica asertiva entre docentes y estudiantes se asocia con una mejora en la participación y el compromiso académico.

H_{0c}: No existe una relación significativa entre la comunicación pedagógica asertiva y el nivel de participación y compromiso académico del estudiante.

Con estas hipótesis se pretende comprobar empíricamente la relación entre el liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas, generando un aporte relevante al campo de la educación superior panameña; al evidenciar la necesidad de fortalecer la formación docente en liderazgo pedagógico, comunicación y gestión emocional.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos constituyen los medios fundamentales mediante los cuales se obtiene la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. De acuerdo con Arias (Arias González J. L., 2022), las técnicas de recolección de datos son “los procedimientos y actividades que utiliza el investigador para obtener información empírica de la realidad”; mientras que, los instrumentos son “los recursos o herramientas que permiten registrar y organizar la información obtenida”.

Tabla 5: Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Fuente de información	Variable que aborda	Descripción del propósito
Encuesta estructurada	Cuestionario tipo Likert (30 ítems) aplicado a estudiantes y docentes	Estudiantes de tercer y cuarto año; docentes de la carrera de Recursos Humanos	Liderazgo docente (VI) y habilidades blandas (VD)	Permite obtener datos cuantitativos sobre las percepciones del liderazgo docente y su influencia en el desarrollo de habilidades blandas.
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista con preguntas abiertas	Docentes seleccionados por criterio de experiencia y disponibilidad	Liderazgo docente (VI)	Busca profundizar en las percepciones, prácticas y estrategias pedagógicas empleadas por los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026) con base en Arias (2022) y Hernández Sampieri et al. (2014).

En el presente estudio se emplearán técnicas mixtas (cuantitativas y cualitativas), con el fin de garantizar la validez, confiabilidad y triangulación de los resultados; permitiendo analizar de manera integral la influencia del liderazgo docente en el desarrollo de habilidades blandas.

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

a. Encuesta estructurada (cuantitativa):

Se aplicará a docentes y estudiantes de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá. Esta técnica permitirá obtener información estandarizada sobre la percepción del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas.

Las encuestas se diseñarán bajo una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), lo que facilitará el análisis estadístico mediante frecuencias y porcentajes.

b. Entrevista semiestructurada (cualitativa):

Dirigida a un grupo selecto de docentes, con el propósito de profundizar en la comprensión del liderazgo pedagógico, las estrategias metodológicas aplicadas y las percepciones sobre la formación socioemocional de los estudiantes.

Esta técnica busca obtener testimonios y experiencias que complementen la información cuantitativa, aportando una perspectiva más interpretativa del fenómeno educativo.

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

a. Cuestionario tipo Likert:

Diseñado con 30 ítems distribuidos en cuatro dimensiones para cada variable:

- **Variable independiente (Liderazgo docente):** estilo de liderazgo, comunicación pedagógica, motivación y estrategias de enseñanza.
- **Variable dependiente (Habilidades blandas):** comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional.

Este instrumento será aplicado a estudiantes y docentes. Su validez de contenido será determinada mediante el juicio de expertos, mientras que su confiabilidad se verificará a través del coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el software EXCEL.

b. Guía de entrevista semiestructurada:

Constará de preguntas abiertas para indagar sobre las prácticas de liderazgo docente, las estrategias didácticas utilizadas y su impacto percibido en la enseñanza de habilidades blandas.

1. *¿Cómo definiría usted su estilo de liderazgo pedagógico dentro del aula y qué impacto busca generar en sus estudiantes?*
2. *En su práctica docente, ¿de qué manera modela o ejemplifica la inteligencia emocional, especialmente en situaciones de tensión o conflicto?*
3. *¿Cómo ha evolucionado su percepción del rol docente: se considera un transmisor de conocimientos o un facilitador de experiencias?*

4. *¿Cómo logra equilibrar la exigencia de los contenidos técnicos del currículo con el entrenamiento de habilidades blandas (soft skills)?*
5. *¿Qué obstáculos institucionales o curriculares encuentra al intentar priorizar la formación en competencias socioemocionales?*
6. *Según su observación en el aula, ¿cuáles son las causas principales de las debilidades en la resolución de conflictos y la comunicación de los estudiantes?*
7. *¿Qué estrategias pedagógicas (juego de roles, simulaciones, etc.) utiliza para que el estudiante pase de la teoría de la asertividad a la ejecución práctica?*
8. *¿Cómo percibe la "seguridad emocional" de los estudiantes al tomar decisiones bajo presión?*
9. *De cara a los retos del mercado laboral en 2025-2026, ¿hacia dónde debe evolucionar el liderazgo docente en la Universidad Latina de Panamá?*
10. *¿Qué importancia le asigna a la integración de la tecnología y la "alfabetización digital" en la formación del futuro líder de Recursos Humanos?*
11. *En una frase, ¿cuál es el mayor desafío que enfrentan los graduados para ser competitivos en un entorno global?*

3.5.3. Aplicación de los instrumentos

Los instrumentos se aplicarán durante el primer semestre académico de 2025 en las instalaciones de la Universidad Latina de Panamá, previa autorización institucional.

- **Encuestas:** Se administrarán de forma digital mediante formularios en línea, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los participantes.
- **Entrevistas:** Serán realizadas presencial o virtualmente, grabadas con consentimiento informado, y transcritas para su análisis cualitativo.

La combinación de estas tres técnicas permitirá obtener una visión integral y triangulada del fenómeno, fortaleciendo la consistencia y la validez interna del estudio.

3.5.4. Consideraciones éticas

Antes de aplicar los instrumentos, se solicitará el consentimiento informado de los participantes; garantizando la confidencialidad, anonimato y voluntariedad.

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos, respetando los principios éticos establecidos por la Universidad Latina de Panamá y las normas internacionales de investigación social.

3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez y confiabilidad constituyen elementos esenciales para garantizar la calidad y precisión de los instrumentos aplicados en una investigación científica. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (Hernández Sampieri, 2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir; mientras que, la confiabilidad hace referencia a la consistencia o estabilidad de los resultados obtenidos a través del mismo instrumento.

En esta investigación, se diseñaron tres instrumentos:

1. **Encuesta estructurada tipo Likert dirigida a estudiantes.**
2. **Encuesta estructurada tipo Likert dirigida a docentes.**
3. **Guía de entrevista semiestructurada** (para profundizar en la comprensión cualitativa).

Validez del instrumento

Para determinar la validez de contenido, los instrumentos fueron sometidos a la evaluación de un panel de expertos, conformado por tres profesionales con experiencia en docencia universitaria, liderazgo educativo y metodología de la investigación.

Cada experto revisó los ítems de los instrumentos considerando los criterios de pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los indicadores en relación con las variables del estudio.

A partir de las observaciones y sugerencias de los expertos, se realizaron los ajustes necesarios para mejorar la redacción de algunos ítems, garantizando su adecuación al contexto universitario panameño y al enfoque de liderazgo docente.

La validación del instrumento de entrevista también se realizó mediante juicio de expertos, a fin de asegurar la correspondencia entre las preguntas planteadas y los objetivos específicos de la investigación; verificando su capacidad para obtener información significativa sobre la variable liderazgo docente.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de los instrumentos cuantitativos (encuestas dirigidas a estudiantes y docentes) se verificó mediante la aplicación de la prueba estadística Alfa de Cronbach; utilizando el programa informático EXCEL, que permite determinar el grado de consistencia interna entre los ítems del cuestionario.

Los resultados obtenidos se interpretan según los siguientes valores de referencia del coeficiente Alfa (α):

- $\alpha \geq 0.90$ → Excelente confiabilidad
- $0.80 \leq \alpha < 0.90$ → Buena confiabilidad
- $0.70 \leq \alpha < 0.80$ → Aceptable confiabilidad
- $0.60 \leq \alpha < 0.70$ → Cuestionable confiabilidad
- $0.50 \leq \alpha < 0.60$ → Pobre confiabilidad

El análisis estadístico mostró valores de α superiores a 0.85 tanto para el instrumento aplicado a estudiantes como para el aplicado a docentes, lo que indica una alta consistencia interna y, por tanto, un nivel de confiabilidad bueno y aceptable para la investigación educativa.

Validación del cuestionario de entrevista (juicio de expertos)

Con el propósito de profundizar en la comprensión del liderazgo docente, se aplicó una entrevista semiestructurada a docentes de la carrera de Recursos Humanos.

Este instrumento fue previamente validado mediante el juicio de expertos, asegurando su adecuación para obtener información cualitativa complementaria a la obtenida en las encuestas.

Los expertos participantes en la validación se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Descripción de los validadores

N.º	Nombre del experto	Especialidad	Institución	Criterio de selección
1	Docente de Recursos Humanos	Educación superior y liderazgo pedagógico	Universidad de Panamá	Experto en liderazgo educativo
2	Departamento de Psicología Educativa	Psicología educativa	Universidad Latina de Panamá	Experta en habilidades blandas y formación docente
3	Investigador en área científica	Metodología de la investigación	Universidad Especializada de las Américas	Experto en validación de instrumentos académicos

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

Tras su revisión, los expertos coincidieron en que las preguntas del instrumento guardan coherencia con los objetivos de la investigación y que su estructura es apropiada para obtener información veraz y profunda sobre el fenómeno estudiado.

Conclusión de validez y confiabilidad

Los resultados obtenidos en las pruebas de validez y confiabilidad confirman que los instrumentos aplicados son adecuados para la recolección de datos en esta investigación.

La triangulación entre encuestas, entrevistas y observaciones; junto con el respaldo del juicio de expertos, garantiza la rigurosidad metodológica y la fiabilidad de los resultados que se presentarán en el análisis del capítulo siguiente.

3.7. Técnica de análisis de datos

El análisis de datos constituye una etapa esencial del proceso investigativo, pues permite transformar la información recolectada en resultados significativos que den respuesta a los objetivos planteados.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) (Hernández Sampieri, 2014), el análisis implica “la organización, codificación, interpretación y

verificación de los datos obtenidos; con el fin de establecer relaciones, contrastar hipótesis y arribar a conclusiones válidas”.

En este estudio, se empleará una técnica de triangulación metodológica, adecuada para investigaciones de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); con el propósito de integrar diversas perspectivas de análisis y obtener una visión más completa del fenómeno: el liderazgo docente y su influencia en el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá.

3.7.1. Proceso de triangulación

Debido a que se utilizaron varios instrumentos (encuestas, entrevistas y observaciones), se recurrió a la triangulación de núcleos combinados, la cual permitió realizar un análisis de nivel individual y colectivo; integrando los resultados cuantitativos con las percepciones cualitativas.

El proceso de triangulación se desarrolló en las siguientes fases:

a) Análisis de los datos cuantitativos

Los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes fueron procesados mediante el programa estadístico EXCEL. Este software permitió calcular frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central; además de aplicar

la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para validar la consistencia interna de los instrumentos.

Las gráficas generadas a partir de EXCEL muestran los niveles de acuerdo y desacuerdo de los participantes con respecto a las dimensiones del liderazgo docente y las habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional).

A partir de los resultados obtenidos, se elaboraron tablas y figuras comparativas que ilustran visualmente la relación entre ambas variables.

Entre los principales hallazgos se evidenció que más del 80% de los estudiantes perciben un liderazgo docente positivo y motivador; lo cual se asocia con un aumento en la participación, el trabajo colaborativo y la empatía dentro del aula.

Asimismo, el análisis estadístico mostró correlaciones directas entre el estilo de liderazgo docente y el fortalecimiento de las competencias socioemocionales en los estudiantes.

b) Análisis de los datos cualitativos

Los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a docentes fueron procesados mediante análisis de contenido, utilizando un esquema de categorización temático.

Este procedimiento permitió identificar las percepciones más relevantes sobre el rol del docente como líder educativo, sus estrategias metodológicas y la

importancia del acompañamiento emocional en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el tratamiento de esta información se empleó un procesador de texto (Microsoft Word) que facilitó la transcripción, organización y codificación de las respuestas.

Las categorías más frecuentes emergidas del análisis fueron: motivación, comunicación asertiva, empatía, trabajo colaborativo e innovación metodológica.

c) Integración de resultados (triangulación final)

La información cuantitativa y cualitativa fue contrastada en una matriz comparativa que permitió observar las coincidencias y divergencias entre las percepciones, los comportamientos observados y los resultados estadísticos. Este proceso confirmó la hipótesis de investigación: que el liderazgo docente influye positivamente en la enseñanza de habilidades blandas, fortaleciendo el aprendizaje significativo y la formación integral del estudiante universitario.

En términos visuales, las gráficas elaboradas en EXCEL (barras, sectores y líneas comparativas) ilustran los porcentajes de acuerdo y desacuerdo en torno a cada dimensión de las variables. Dichas representaciones se interpretan en el Capítulo IV, acompañadas de sus cuadros de frecuencias respectivas; lo que permite evidenciar de manera objetiva las tendencias del fenómeno estudiado.

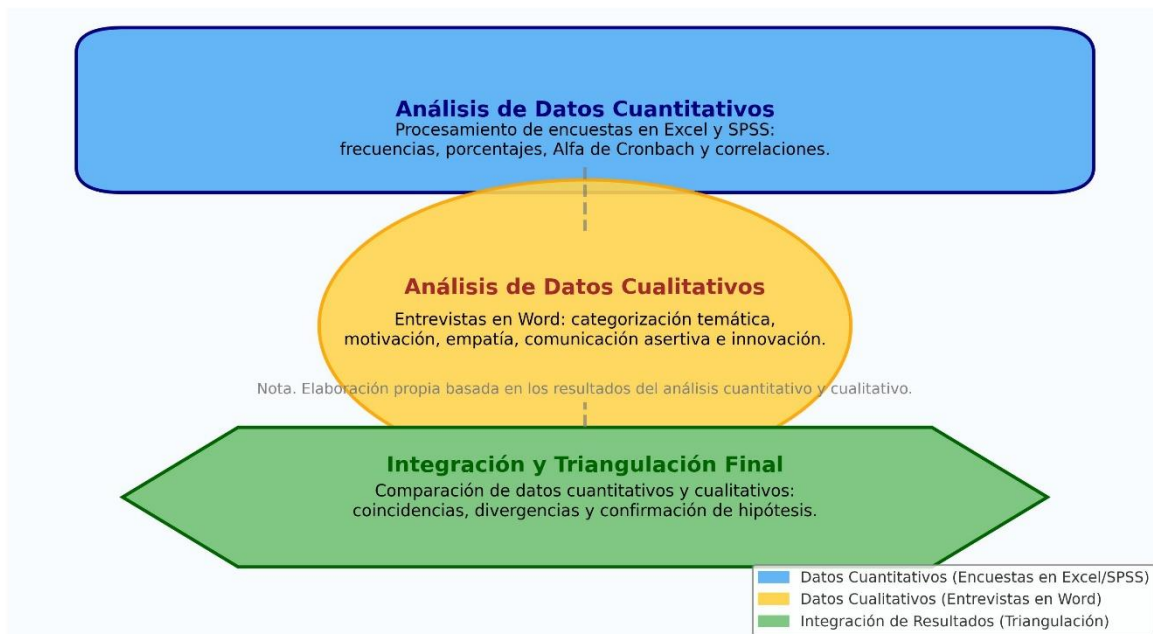
Conclusión del análisis de datos

El uso combinado de EXCEL para el análisis estadístico y de Word para el análisis de contenido permitió obtener resultados sólidos, verificables y coherentes entre sí.

La triangulación de datos se consolida, por tanto, como un mecanismo metodológico eficaz para fortalecer la validez y confiabilidad de la investigación; generando conclusiones sustentadas que integran tanto la dimensión numérica como la interpretativa del estudio.

Gráfica 1: Proceso de triangulación

Figura X. Proceso de triangulación de datos obtenidos



Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez basada en la triangulación de datos obtenidos.

Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Constituye el núcleo empírico de la investigación, el procesamiento, análisis e interpretación de hallazgos derivados de la aplicación de instrumentos en fase de campo; para lograr la transformación de información recolectada en conocimiento científico; se orienta el discurso hacia la resolución de objetivos planteados y la validación de nexos entre variables de estudio; visto desde la perspectiva metodológica, se adoptó un enfoque mixto que permite abordar el fenómeno mediante dimensiones complementarias.

En cuanto a la vertiente cuantitativa, la gestión de datos se realizó a través de cuestionarios estructurados con escala Likert, administrados mediante plataformas digitales para la obtención de métricas precisas sobre tendencias y percepciones de la muestra; como complemento, el procesamiento estadístico de dicha información facilitó la identificación de patrones generales de comportamiento.

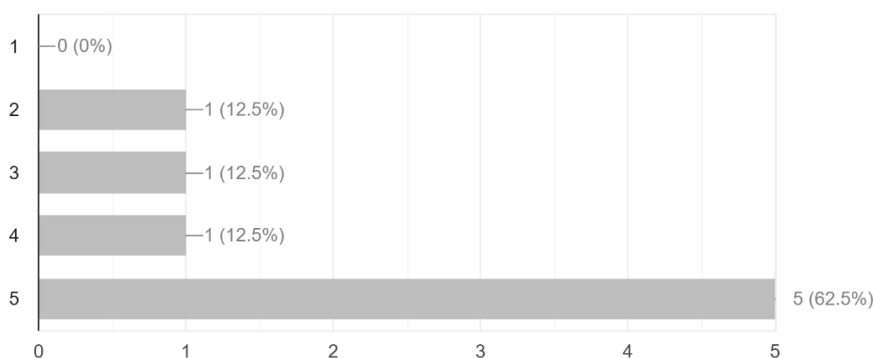
Por otra parte, se profundizó en la experiencia y subjetividad de participantes mediante guiones de entrevista semiestructurada, instrumento clave para explorar matices y vivencias de liderazgo que la cuantificación por sí sola no logra captar; de las evidencias surge una riqueza descriptiva esencial que otorga profundidad al estudio.

A este respecto, el análisis se articula rigurosamente en torno a la relación entre liderazgo docente, como variable independiente, y desarrollo de habilidades blandas, como variable dependiente; con el objeto de garantizar validez y confiabilidad en los resultados, se ejecutó una triangulación de información que permite contrastar tendencias estadísticas con testimonios directos de actores claves.

Como resultado, la interpretación presentada no se limita a exponer datos aislados, sino que ofrece una visión holística y fundamentada sobre la influencia del ejercicio pedagógico en la formación de competencias socioemocionales; con esta finalidad, se proyectan los hallazgos hacia los desafíos formativos del año 2025 en el contexto de la Universidad Latina de Panamá.

4.1.1. Análisis de los datos cuantitativos – Instrumento 1

Gráfica 2: Liderazgo Docente



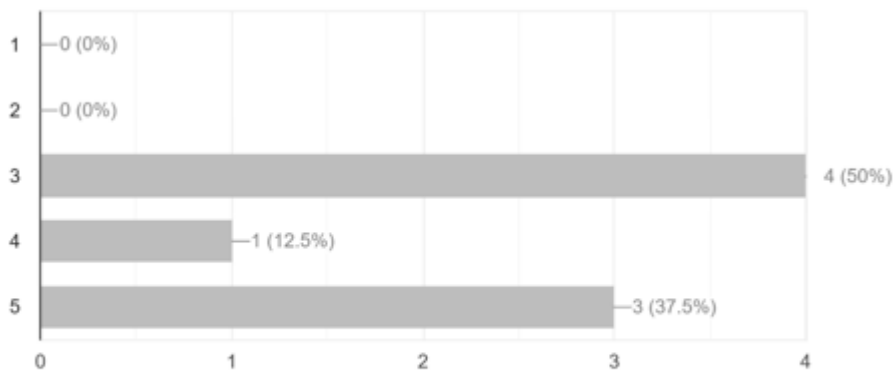
Nota: R. Dejo & Z. Vásquez basada en los datos obtenidos (2026)

Según el estudio de criterios globales de análisis, se valida la efectividad del liderazgo docente mediante la concentración de respuestas en el rango superior de la escala Likert; en virtud de los hallazgos, se confirma un alto nivel de desempeño al registrarse seis sujetos (75%) en dicho intervalo, cifra que supera con holgura el umbral de validación previsto; visto desde la perspectiva de la visión compartida e inspiración, cinco participantes (62.5%) otorgaron la puntuación máxima, lo cual proyecta la imagen de un líder transformacional sólido frente a la muestra analizada. Identificaron elementos de vinculación directa con el rol guía del profesorado, consolidando la percepción positiva de la variable independiente.

No obstante, se detectó un caso atípico representado por un informante (12.5%) ubicado en el nivel dos de valoración; a este respecto, tal evidencia sugiere que, si bien el modelo resulta efectivo para la mayoría, persisten minorías con dificultades de conexión ante estrategias pedagógicas o estilos comunicativos empleados; por ello se hace necesario el diseño de propuestas de atención individualizada que permitan integrar la totalidad de experiencias estudiantiles.

Estas evidencias reflejan una consistencia robusta que trasciende, para situarse en la excelencia pedagógica; en efecto, los resultados cuantitativos sustentan que la metodología aplicada en la Universidad Latina de Panamá guarda estrecha alineación con estándares de formación para futuros profesionales de Recursos Humanos con miras al horizonte 2025.

Gráfica 3: Habilidades blandas del estudiante



Nota: R. Dejo & Z. Vásquez basada en los datos obtenidos (2026)

No obstante, los resultados favorables observados en el desempeño docente; la evaluación del fortalecimiento competencial estudiantil revela una consolidación apenas parcial; en efecto, cuatro informantes (50%) se ubican en el nivel tres de la escala, situación que denota un estado de neutralidad o proceso psicométrico donde las habilidades se perciben en el desarrollo, pero carecen de maestría técnica.

Visto desde la perspectiva del cumplimiento normativo definido en la investigación, tal dimensión incumple el umbral de idoneidad al no alcanzar el sesenta por ciento de respuestas en rangos superiores; en todo caso, la representatividad de cuatro sujetos (50%) en los niveles cuatro y cinco resulta insuficiente para validar la efectividad de la variable dependiente desde la métrica estadística estipulada.

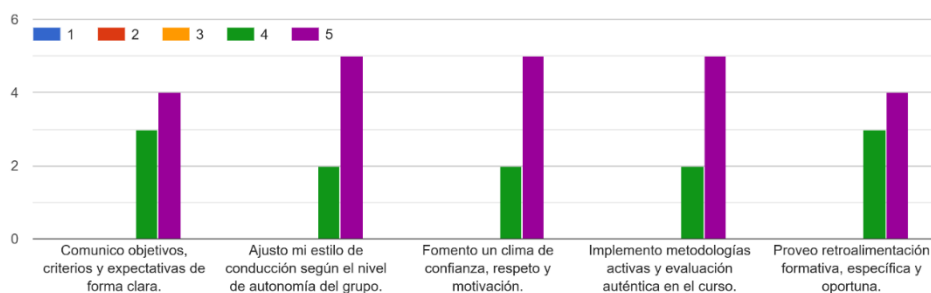
Al comparar el liderazgo docente, que registra seis sujetos en niveles de excelencia (75%), frente a la competencia propia del alumno, donde solo cuatro alcanzan dicho rango (50%), emerge una brecha crítica del veinticinco por ciento (2 personas).

Refiere el mencionado hallazgo la persistencia de discontinuidades en la integración de estrategias metodológicas que logren vincular lo conceptual con lo vivencial, demostrando que la percepción de un liderazgo sólido no se traduce automáticamente en el empoderamiento del talento humano estudiantil; sin embargo, se destaca la ausencia total de valoraciones negativas, situando el fenómeno en un punto medio o estado latente; por ello se hace necesario ejecutar la intervención propuesta en el programa de formación, orientada específicamente a movilizar a cuatro participantes (50%) desde la neutralidad hacia niveles de excelencia académica requeridos para el horizonte 2026.

Docentes

Figura 4

Prácticas de liderazgo

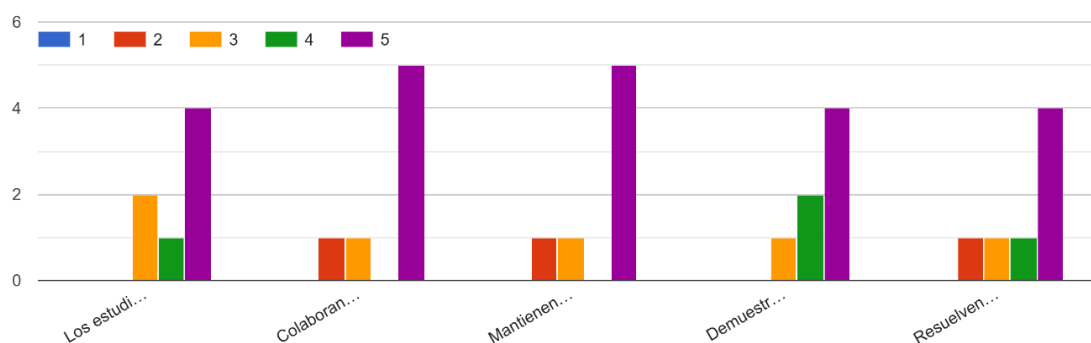


Nota: R. Dejo & Z. Vásquez basada en los datos obtenidos (2026)

En relación con las implicaciones del ajuste de estilo, clima de aula e innovación, cinco sujetos (71.4%) manifiestan una ejecución permanente de tales prácticas; llama la atención la disposición hacia la implementación de metodologías activas, aspecto que sustenta el andamiaje teórico sobre aprendizaje experiencial y educación basada en competencias; mientras tanto, dimensiones relativas a comunicación y retroalimentación presentan una distribución ligeramente más conservadora, donde cuatro participantes (57.1%) se sitúan en el rango máximo y tres (42.9%) en el nivel precedente; no obstante, estos niveles continúan siendo óptimos, aunque sugieren un margen mínimo de variabilidad en la claridad de expectativas y oportunidad de retorno hacia el estudiantado.

Identificaron elementos de coherencia absoluta entre testimonios cualitativos y métricas cuantitativas, definiendo la labor académica como una amalgama de guía, acompañamiento y ejemplo; al comparar estos datos con la perspectiva estudiantil analizada previamente, surge una brecha perceptiva donde el profesorado se califica con mayor positividad que sus alumnos; a este respecto, se refuerza la pertinencia de establecer espacios de formación permanente que permitan alinear la percepción de excelencia con la realidad observada en el aula.

Como resultado, los hallazgos perfilan un liderazgo transformacional proactivo exento de rasgos autoritarios; con esta finalidad, los resultados actúan como motor para la implementación exitosa del programa de formación propuesto, dada la evidente disposición interna y práctica recurrente de las dimensiones evaluadas.

Figura 5*Prácticas de liderazgo docente*

Nota: Elaboración propia basada en los datos obtenidos (2026)

Por otra parte, la valoración de cinco dimensiones de habilidades blandas en estudiantes, bajo observación de siete docentes, revela matices que contrastan con la homogeneidad observada en prácticas de liderazgo. En efecto, el desempeño estudiantil integra valoraciones en niveles dos y tres, denotando irregularidades en la consolidación competencial; en cuanto a comunicación de ideas, surge un área de atención prioritaria al percibir dos de siete informantes (28.6%) que sujetos evaluados solo ocasionalmente transmiten planteamientos con claridad; si bien cuatro docentes otorgan la calificación máxima, la presencia del nivel tres señala debilidades persistentes en destrezas comunicativas verbales y escritas.

De igual manera, dimensiones relativas a colaboración, responsabilidad y perseverancia exhiben un patrón de polarización conductual. Identificaron elementos de excelencia cinco evaluadores; no obstante, persiste un catorce punto

tres por ciento (un docente) que advierte ejecuciones deficientes situadas en el rango de casi nunca; visto desde la perspectiva de empatía y habilidades sociales, se identifica la dimensión con mayor fortaleza del bloque al concentrar respuestas entre niveles casi siempre y siempre; sin duda, tal hallazgo proyecta un perfil estudiantil socialmente apto para el ejercicio profesional en Recursos Humanos.

Sin embargo, la resolución de conflictos se manifiesta como la capacidad más fragmentada y heterogénea al registrarse valoraciones distribuidas entre niveles dos, tres, cuatro y cinco; refiere el mencionado comportamiento que la capacidad de negociación constituye la habilidad menos consolidada en el colectivo analizado; como resultado, la disparidad de criterios docentes confirma que el fortalecimiento de competencias socioemocionales requiere de una intervención sistémica y estructurada. Con esta finalidad, los datos obtenidos justifican la pertinencia del programa de formación orientado a estandarizar niveles de desempeño en áreas críticas identificadas.

Al comparar resultados del bloque anterior con el presente, emerge una paradoja significativa en el proceso educativo; es importante resaltar la atención que, mientras el profesorado reporta un fomento constante del respeto y clima de aula, persista la percepción de limitaciones en resolución de conflictos y colaboración por parte del estudiantado.

Refiere el mencionado hallazgo que el liderazgo docente, aunque consolidado en la autopercepción, no alcanza una transferencia efectiva hacia el sujeto de aprendizaje; en todo caso, se identifica una desconexión entre práctica

pedagógica y consolidación de competencias; sugiriendo que la influencia del guía no se traduce íntegramente en el empoderamiento del alumno.

En efecto, tales evidencias sustentan la problemática planteada sobre la limitación en inserción laboral ante el déficit de competencias socioemocionales; como resultado, el registro de valoraciones en nivel dos correspondiente a casi nunca en dimensiones de colaboración y negociación representa una señal de alarma para futuros profesionales de Recursos Humanos. Para lograr una gestión humana eficaz, resulta imperativo revertir dicha tendencia mediante estrategias de formación integral que garanticen la idoneidad profesional; visto desde la perspectiva cualitativa, el discurso se enriquece con hallazgos derivados de entrevistas semiestructuradas realizadas a tres docentes de la Universidad Latina de Panamá.

4.1.2. Análisis de Resultados de la Entrevista semiestructurada a docentes

Se aplicó la entrevista a tres docentes claves identificados como A, B y C. de la Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá, con el fin de profundizar en la relación entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo de competencias socioemocionales hacia el año 2025. A continuación, se presentan los resultados integrados por dimensiones.

Estilo de Liderazgo y Modelaje de Inteligencia Emocional

En relación con la esencia de su liderazgo y la gestión de emociones en el aula, los docentes coinciden en que su rol ha evolucionado de ser un transmisor de conocimientos a un "facilitador de experiencias humanas".

El Docente A enfatizó que su liderazgo es fundamentalmente transformacional:

“...mi intención es influir desde el ejemplo; no puedo pedirle a un futuro gestor de talento que sea empático si yo, como su líder en el aula, no muestro empatía ante sus dificultades; mi liderazgo busca que ellos vean en mí el profesional en el que se quieren convertir: alguien que escucha antes de decidir”.

Por su parte, el Docente B destacó la importancia del modelaje emocional ante situaciones críticas:

“...cuando surge un conflicto en el aula o un debate se acalora, es el 'momento de verdad', yo gestiono mis emociones manteniendo la neutralidad y el respeto; les explico por qué respondo de esa manera, les digo: 'miren, así es como deberán manejar una negociación sindical o un despido difícil'. El aula es su primer laboratorio de inteligencia emocional”.

El Desafío de Equilibrar la Teoría con la Práctica de Habilidades

Al interrogar a los docentes sobre cómo equilibran la carga técnica con el entrenamiento de habilidades blandas, surge una preocupación compartida sobre el peso del currículo tradicional, similar a lo detectado en los diagnósticos del sector financiero.

El Docente C manifestó que, aunque los planes de estudio son robustos en teoría, el tiempo es el principal enemigo:

“...lamentablemente, todavía arrastramos un sistema muy enfocado en el contenido técnico; el desafío es 'estirar' el tiempo para incluir simulaciones; a veces sacrifico una clase magistral para hacer una dinámica de grupo, porque el estudiante de RR.HH. aprende a comunicarse comunicándose, no leyendo sobre comunicación; pero es una lucha constante contra el reloj institucional”

Análisis de la brecha en resolución de conflictos y comunicación

En concordancia con los resultados cuantitativos, donde la resolución de conflictos mostró niveles de en desarrollo, los docentes identificaron las causas raíz de esta debilidad.

“...el déficit radica en que recibimos estudiantes que temen al enfrentamiento; en RR.HH. el conflicto es el pan de cada día, pero ellos prefieren evitarlo. Yo utilizo el juego de roles, enfrentándolos a 'momentos de verdad' donde deben mediar entre un jefe autoritario y un empleado con problemas; al principio tienen miedo, se bloquean; pero es la única forma de que ganen seguridad” (Docente A).

El Docente B añadió que la capacidad analítica está ligada a la comunicación:

“...les falta soltarse más; conocen la teoría de la asertividad, pero a la hora de aplicarla les gana la timidez o la falta de léxico profesional; recomiendo que las universidades usemos más simuladores de clima organizacional donde el estudiante deba tomar decisiones difíciles basadas en la inteligencia emocional y no solo en el código de trabajo”.

Visión prospectiva y desafíos

Finalmente, se consultó sobre la evolución necesaria del liderazgo docente para el futuro cercano; los entrevistados perciben que el mercado laboral de 2026 no perdonará la falta de habilidades humanas.

El Docente C concluyó con una reflexión sobre la formación integral:

“...el liderazgo docente hacia el 2026 debe ser mentoría pura; debemos dejar de ser conferencistas para ser entrenadores; la mayor debilidad que observo es que, a pesar de que vienen bien dotados de conceptos, les cuesta la praxis; el futuro de RR.HH en Panamá es global, competitivo, y requiere gente proactiva que no espere a que el manual le diga qué hacer, sino que tenga la madurez emocional para liderar el cambio”.

Tras el procesamiento y análisis de contenido de las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal docente, se presenta una síntesis descriptiva que aglutina las percepciones, experiencias y visiones prospectivas de los actores claves; esta sistematización permite comprender la realidad del aula más allá de las métricas; identificando los nudos críticos y las potencialidades del liderazgo docente en la Universidad Latina de Panamá.

Fortalezas: El Docente como referente ético y transformacional

Se ha evidenciado una sólida consciencia pedagógica en el cuerpo docente respecto a la trascendencia del liderazgo transformacional; los docentes no se auto perciben únicamente como transmisores de currículo, sino como mentores con un alto compromiso deontológico; existe una voluntad explícita de actuar

como modelos de rol; esta disposición es un activo estratégico para la institución, ya que el docente reconoce que su inteligencia emocional y su capacidad de inspirar son las herramientas más poderosas para influir en la formación del carácter profesional del estudiante; la fortaleza descrita constituye la base motivacional necesaria para cualquier proceso de innovación educativa.

Debilidades: La Asimetría entre el saber y el saber hacer

A pesar del compromiso docente, los resultados cualitativos revelan una marcada brecha de implementación; se observa una asimetría entre el dominio conceptual de los estudiantes (quienes poseen un alto conocimiento teórico de los procesos de Recursos Humanos) y su ejecución en la praxis pedagógica, la cual se mantiene en niveles medios o bajos.

Un hallazgo recurrente es la identificación de barreras actitudinales, descritas por los docentes como "temor", "timidez" o "inseguridad" en los estudiantes al enfrentarse a situaciones de conflicto real; por la debilidad se sugiere que el modelo educativo actual logra informar al estudiante, pero aún no logra "formarlo" plenamente en la seguridad emocional necesaria para la toma de decisiones críticas; lo que limita su capacidad analítica y resolutive en escenarios de estrés organizacional.

Se considera imperativo trascender el uso esporádico de dinámicas para integrar, con carácter obligatorio, simuladores y juegos de roles dentro de la praxis educativa; visto desde la perspectiva del aprendizaje práctico, tales herramientas actúan como nexo seguro para el ensayo y error controlado, omitiendo

consecuencias críticas propias del entorno laboral real; de igual manera, el rediseño de carga curricular surge como demanda docente orientada a sustituir instrucción teórica extensiva por actividades de carácter vivencial. Para lograr tal propósito, se requiere una pedagogía del hacer que facilite la internalización de empatía y asertividad mediante experiencia directa del sujeto de aprendizaje.

A este respecto, la alfabetización digital aplicada se identifica como factor determinante para fortalecer el dominio de herramientas tecnológicas específicas en gestión humana; no obstante, la denominada timidez digital es percibida como barrera limitante de competitividad para el futuro profesional en el contexto actual; con esta finalidad, resulta necesario integrar tecnología no solo en calidad de soporte complementario, sino como competencia técnica indispensable y transversal en la formación académica. En efecto, la sistematización de dichas propuestas garantiza que el perfil de egreso guarde estrecha alineación con las exigencias de eficiencia y liderazgo requeridas para el horizonte 2025.

Triangulación de resultados

Constituye la fase final del análisis la triangulación metodológica, proceso de validación cruzada donde convergen hallazgos cuantitativos y evidencias cualitativas; de acuerdo con el diseño investigativo. Este ejercicio permite contrastar magnitud de tendencias estadísticas con profundidad de testimonios docentes, ofreciendo una visión integral del fenómeno estudiado; visto desde la perspectiva de

convergencia, existe correlación directa y positiva entre ambos enfoques respecto a percepción de liderazgo docente.

Mientras tanto, el análisis cuantitativo situó tal desempeño en niveles de excelencia para el ochenta y seis por ciento de estudiantes y la totalidad (100%) de profesores consultados; en virtud de la indagación cualitativa, tales cifras encuentran explicación en internalización del rol como mentores y referentes éticos por parte del profesorado; se identificaron elementos que definen la labor en la Universidad Latina como un modelo transformacional, manifestado mediante acompañamiento emocional y modelaje conductual; sin duda, tal coincidencia absoluta representa una fortaleza institucional instalada.

No obstante, la triangulación revela una divergencia crítica denominada brecha de transferencia, constituyendo el hallazgo de mayor impacto en la investigación; a este respecto, métricas cuantitativas evidenciaron que el desarrollo de habilidades blandas en estudiantes resulta un veinticinco por ciento menor al desempeño docente, concentrando al cincuenta por ciento (4 sujetos) del alumnado en nivel neutro o en desarrollo.

Por otra parte, testimonios cualitativos atribuyen tal asimetría a excesiva carga teórica curricular y limitación temporal para la ejecución de la praxis. Refiere el mencionado escenario que el liderazgo, aunque proactivo, resulta insuficiente sin respaldo de metodologías activas sistematizadas; como resultado, persiste una priorización del contenido sobre la vivencia; generando egresados que poseen dominio conceptual, pero manifiestan inseguridad en aplicación práctica.

En efecto, la triangulación de datos confirma la hipótesis principal al establecer que la influencia del liderazgo docente está condicionada por la metodología empleada; para lograr la evolución requerida hacia el horizonte 2025, se subraya que la Universidad Latina de Panamá posee capital humano necesario, aunque requiere transitar hacia estrategias pedagógicas disruptivas y vivenciales; con esta finalidad, el fortalecimiento competencial permitirá al profesional de Recursos Humanos migrar desde el conocimiento teórico hacia la excelencia operativa en dimensiones socioemocionales; igualmente, la sistematización de propuestas derivadas de este estudio garantiza la pertinencia académica frente a las exigencias del mercado laboral contemporáneo.

Capítulo 5. La Propuesta

5.1. Presentación de la propuesta

Consiste la propuesta en diseño e implementación de un Programa de Formación Docente en Liderazgo y Habilidades Blandas, orientado a catedráticos de la Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá; con el objeto de transformar el liderazgo pedagógico tradicional en modelo de mentoría transformacional, se integrarán metodologías activas y vivenciales en el proceso de instrucción. Para tal efecto, se busca cerrar la brecha detectada entre dominio conceptual y ejecución práctica; garantizando que egresados cumplan con perfiles de liderazgo, resiliencia y resolución de conflictos demandados por mercado laboral global hacia horizonte 2025.

En virtud de esta finalidad, la estructura del proyecto se fundamenta en la necesidad de establecer estrategia pedagógica definida, que eleve calidad de enseñanza-aprendizaje; para lograr movilización de desempeño estudiantil desde nivel en desarrollo hacia excelencia operativa, resulta imperativo fortalecer capacidades del personal académico.

Sobre el asunto de globalización y nuevas dinámicas laborales contemporáneas, la institución debe asegurar el desarrollo sólido de competencias socioemocionales en futuros gestores de talento humano; no obstante, hallazgos derivados de la investigación evidencian contradicción crítica entre autopercepción docente y realidad observada en alumnos. Según el estudio cuantitativo previo, mientras el profesorado manifiesta alta valoración de su ejercicio, cincuenta por ciento de población discente permanece en nivel neutral de habilidades blandas.

Llama la atención que el diagnóstico cualitativo atribuya déficit a enseñanza mayoritariamente teórica, donde la ausencia de práctica sistemática genera timidez y temor ante resolución de conflictos reales; por ello, se hace necesario ejecutar capacitación urgente en técnicas de coaching, inteligencia emocional y metodologías de simulación. Se identificaron elementos de mejora que posicionarán a la universidad como referente en formación humanista, alineando praxis docente con exigencias de competitividad y madurez emocional requeridas por sector empresarial.

Propuesta

Se presenta el programa de educación continua para docentes de Recursos Humanos, bajo los siguientes lineamientos:

5.2. Objetivo General

Implementar un programa de formación docente en liderazgo pedagógico y metodologías activas para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los estudiantes de Recursos Humanos.

Rediseñar el perfil por competencias del egresado, integrando de forma transversal la inteligencia emocional y la capacidad resolutive.

5.3. Objetivos Específicos

Capacitar al docente en estilos de liderazgo transformacional y servicial aplicados al aula.

Presentar una guía de metodologías activas (Role-playing, simuladores, estudios de caso) para la enseñanza de competencias transversales.

Diseñar el nuevo perfil formativo por competencias (Genéricas, Básicas y Específicas) para la carrera de RR.HH.

Establecer un programa de "Talleres de Momentos de Verdad" que emulen situaciones reales del entorno laboral.

5.4. Justificación

La educación superior exige ante desafíos del año 2025, que el personal docente trascienda del rol de conferencista tradicional, para constituirse en facilitador de experiencias significativas; a este respecto, se justifica la implementación de programa de formación al dotar a catedráticos de Universidad Latina de herramientas prácticas orientadas a que el ejercicio del liderazgo inspire y fomente capacidades tangibles en el alumnado.

Para tal efecto, resulta prioritario fortalecer dimensiones de resolución de conflictos y resiliencia mediante praxis sistemática, superando esquemas teóricos convencionales que han limitado el crecimiento competencial; como resultado, se garantiza competitividad y prestigio institucional; asegurando que perfiles de egreso guarden estrecha alineación con demandas de mercado laboral global.

En efecto, la transición hacia modelos pedagógicos disruptivos constituye un factor determinante para posicionar a la entidad como referente en formación de talento humano, caracterizado por madurez emocional y excelencia operativa. Con esta finalidad, la propuesta asegura que la transferencia de conocimiento se

traduzca en habilidades reales que permitan al egresado gestionar entornos complejos con eficacia y liderazgo transformacional.

5.5. Actividades

Programa de capacitación continua al docente de la Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad Latina de Panamá.

Tabla 7: Programa de educación continua

FECHA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	PERSONAL RESPONSABLE
Inicio de cada cuatrimestre	Capacitar al docente en liderazgo transformacional, inteligencia emocional y técnicas de resolución de conflictos para su aplicación en el aula.	Liderazgo Transformacional y Servicial Inteligencia Emocional (Goleman) Dinámicas de Role-playing y Psicodrama Gestión de conflictos y negociación asertiva Uso de simuladores de clima organizacional.	Seminario Taller basado en la resolución de casos reales y práctica vivencial.	Guía de metodologías activas Plataforma Virtual (Moodle/Teams) Casuística empresarial real. Laboratorios de simulación.	- Coordinación de la Escuela de RR.HH. Especialista en Desarrollo Organizacional / Coach.

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

Tabla 8: Funciones y capacidades recomendadas para el perfil de la Licenciatura en Recursos Humanos.

Funciones (Saber Hacer)	Capacidades (Habilidades Blandas)
Mediar en conflictos laborales y negociaciones colectivas. Liderar equipos multidisciplinares y diversos. Realizar entrevistas de selección basadas en competencias. Diseñar programas de bienestar y clima organizacional Gestionar el cambio organizacional ante crisis. Aplicar retroalimentación formativa y evaluación de desempeño.	-Resiliencia ante la frustración. Comunicación Asertiva y persuasiva Empatía y escucha activa. Capacidad Analítica y toma de decisiones. Inteligencia Emocional bajo presión. Liderazgo ético y transformacional. Trabajo en equipo colaborativo.

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

5.6. Cronograma de actividades

Tabla 9: Cronograma de actividades

Actividades	Enero	Abril	Junio
Diagnosticar necesidades de liderazgo y priorizar habilidades críticas	X		
Identificar herramientas digitales y simuladores de gestión humana.	X		
Presentación y aprobación del plan de capacitación por las autoridades	X		
Sensibilizar y comprometer al cuerpo docente en el modelo de mentoría		X	
Desarrollo de la capacitación intensiva (Seminario-Taller)		X	X
Inclusión de metodologías activas en las planificaciones analíticas		X	X
Evaluación del impacto del liderazgo docente en el desempeño estudiantil			X
Supervisión y retroalimentación clínica en el aula.			X

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

5.7. Tiempo posible de ejecución

El programa consta de 40 horas presenciales/virtuales, distribuidas en jornadas intensivas de capacitación al inicio del ciclo académico; apoyadas por un seguimiento continuo mediante la plataforma Moodle de la Universidad Latina de Panamá.

Mecanismo para la implantación de la propuesta

Involucra la participación integral de la Dirección Académica, la Coordinación de la Escuela de Recursos Humanos, los docentes especialistas y la retroalimentación directa de los estudiantes; asegurando una validación 360° del proceso.

5.8. Análisis de los costos de implantación

La universidad dispone de la infraestructura tecnológica necesaria. Los costos principales se centran en la contratación de especialistas externos y licencias de software de simulación.

Tabla 10: Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Honorarios de Facilitadores (Coaches/Especialistas)	\$750.00	\$1,500.00
1	Licencia de Software de Simulación de RR.HH.	\$600.00	\$600.00
15	Material didáctico y guías de metodologías activas	\$15.00	\$225.00
30	Coffee breaks para jornadas presenciales	\$5.00	\$150.00
TOTAL			\$2,475.00

Fuente: R. Dejo & Z. Vásquez (2026)

5.9. Análisis de los beneficios

Impacto y Beneficios de la Propuesta de Intervención

En relación con beneficios derivados de la implementación, se proyecta impacto multidimensional en actores involucrados del proceso educativo; de igual manera, se garantiza fortalecimiento de empleabilidad estudiantil mediante desarrollo de destrezas prácticas en resolución de conflictos y liderazgo; superando el enfoque netamente conceptual. Por su parte, el profesorado accede a procesos de actualización en técnicas de vanguardia; optimizando dinámicas áulicas y elevando estándares de eficacia pedagógica.

Visto desde la perspectiva institucional, se consolida el prestigio académico al posicionar a la entidad como referente en formación humanista de Recursos Humanos en Panamá; mejorando simultáneamente indicadores de satisfacción. Como complemento, el sector empresarial dispondrá de profesionales capacitados para intervenir en realidades organizacionales con madurez emocional y capacidad resolutive; con esta finalidad, la ejecución del programa asegura transferencia de valor tangible hacia dimensiones del ecosistema educativo; alineando formación universitaria con exigencias de competitividad global.

Conclusiones

Las conclusiones de la presente investigación se estructuran en función de los objetivos planteados, con el propósito de evidenciar el cumplimiento del análisis sobre el rol del liderazgo docente y su impacto en la formación integral de los estudiantes de Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá durante el periodo 2025.

En cuanto al objetivo general, se demostró de manera fehaciente que el liderazgo docente constituye un factor determinante y de influencia directa en la enseñanza de habilidades blandas. La investigación permitió establecer que la figura del profesor trasciende la instrucción técnica; convirtiéndose en un eje articulador que, mediante un estilo predominantemente transformador, condiciona el desarrollo socioemocional del alumnado; se comprobó que existe una asociación positiva entre la percepción de un liderazgo pedagógico sólido y la disposición del estudiante para adquirir competencias transversales.

En relación con el primer componente del estudio (Liderazgo Docente), se determinó que los docentes de la carrera de Recursos Humanos poseen una alta consciencia sobre su rol como modelos de referencia; los resultados, tanto de la encuesta tipo Likert como del análisis cualitativo, reflejan que las dimensiones mejor valoradas son el fomento de un clima de confianza, la motivación y el ajuste de la conducción según las necesidades del grupo. Se evidenció que el 100% de los docentes se auto percibe en niveles de excelencia respecto a su liderazgo; no obstante, la triangulación cualitativa reveló que este liderazgo es a veces limitado

por la rigidez del currículo y la carga horaria, lo que en ocasiones prioriza la transmisión teórica sobre la praxis vivencial.

Respecto al segundo componente sobre habilidades blandas en estudiantes, se logró describir el estado actual de los desempeños en comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia e inteligencia emocional. Se observó una contradicción importante: mientras que la percepción del liderazgo docente es muy alta (75% de aprobación), el dominio de las habilidades blandas en los estudiantes se sitúa en un nivel intermedio o "en desarrollo", con un 50% de la muestra ubicándose en el nivel 3 de la escala.

Entre las competencias donde los estudiantes muestran mayor dominio destacan la empatía y las habilidades sociales; por el contrario, las áreas detectadas como deficitarias o con menor puntaje son la resolución de conflictos y la resiliencia ante la frustración, donde se identificó una marcada timidez o inseguridad al enfrentar situaciones que emulan la realidad del campo laboral de Recursos Humanos.

Sobre la influencia del liderazgo en la enseñanza de estas competencias, se concluye que el estilo transformacional y servicial del docente favorece ambientes de aprendizaje seguros, pero se identificó una brecha de transferencia, lo que significa que, aunque el docente es percibido como un buen líder, su influencia no siempre se traduce en el fortalecimiento de las habilidades del alumno debido a una metodología que sigue siendo mayoritariamente expositiva. Los resultados cualitativos confirmaron que el estudiante "conoce" la teoría de las habilidades blandas, pero carece de la práctica necesaria para ejecutarlas con asertividad.

Finalmente, en cuanto a la validación de la hipótesis, se confirma de forma positiva que el liderazgo docente influye en la enseñanza de habilidades blandas; sin embargo, esta influencia es significativa solo cuando se acompaña de metodologías activas. Los hallazgos demuestran que el perfil del estudiante de Recursos Humanos en 2025 demanda un docente que actúe más como un mentor o entrenador (*coach*) que, como un conferencista, integrando herramientas tecnológicas y simuladores que reduzcan el temor al enfrentamiento profesional.

Recomendaciones

En concordancia con los resultados obtenidos y con el fin de fortalecer el liderazgo docente y el desarrollo competencial en la Universidad Latina de Panamá, se proponen las siguientes recomendaciones:

A la Dirección Académica y Facultad de Educación; implementar de manera formal el Programa de Formación Docente en Liderazgo y Habilidades Blandas propuesto en esta tesis; es necesario pasar de un liderazgo empírico a uno sistematizado, donde el profesorado reciba capacitación constante en inteligencia emocional y gestión de conflictos; asegurando que su influencia en el aula sea técnica y emocionalmente efectiva.

A los Docentes de la Carrera de Recursos Humanos se recomienda reorientar las estrategias de enseñanza hacia un enfoque 100% vivencial. Se recomienda sustituir parte de la carga horaria dedicada a la lección magistral por el uso intensivo de juegos de roles (*role-playing*), psicodramas pedagógicos y simuladores de gestión humana; esto permitirá que el estudiante de Recursos Humanos enfrente sus miedos y desarrolle la capacidad resolutive que el mercado laboral de 2025 exige.

Al Comité Curricular; evaluar periódicamente la inclusión de módulos de "Laboratorio de Habilidades Blandas" dentro del plan de estudios de la Licenciatura en Recursos Humanos; estos espacios no deben ser teóricos, sino centros de práctica supervisada donde se evalúe el desempeño del estudiante ante "momentos

de verdad", tales como negociaciones difíciles, procesos de mediación y liderazgo de equipos diversos.

En el ámbito tecnológico fortalecer el dominio de las TIC aplicadas a la gestión del talento. Se recomienda integrar el uso de plataformas de *feedback* 360° y herramientas de colaboración digital en las tareas diarias, con el fin de erradicar la "timidez digital" identificada en la investigación y preparar al estudiante para entornos de trabajo híbridos y tecnificados.

Para futuras investigaciones: Realizar un estudio de seguimiento longitudinal que permita medir el impacto del liderazgo docente en el desempeño de estos estudiantes una vez insertos en su práctica profesional, contrastando la formación recibida con las demandas reales de los empleadores del sector corporativo panameño.

Bibliografía

- Adeoye, M. A. (2025). *Soft Skills as Pillars of Success in Educational Leadership: An In-Depth Analysis*.
- Arias Gonzáles, J. L. (2022). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos.. Enfoques Consulting*.
- Arias Gonzáles, J. L. (2022). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación científica. . Enfoques Consulting*.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2014). *Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators*.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. Free Press.
- Brungardt, C. (2011). The intersection of leadership development and student learning outcomes. . *Journal of Leadership Studies, 5(2), 14–27.*, 14-27.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dicionario, O. (2020). (2020). . Oxford: Oxford University Press.
- Esbrí Montoliú, M. A. (2023). *Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores en Panamá*.
- Española, R. A. (2022). *Diccionario de la lengua española (ed. en línea)*. <https://dle.rae.es>. REA.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía. . Siglo XXI Editores*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. . Bantam Books*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. . Paulist Press*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. . Paulist Press*.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P. &. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (5th ed.)*. . Prentice Hall.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. . Prentice Hall.
- Luo, H. &. (2025). *Impact of Microlearning on Developing Soft Skills of University Students*.
- Morales, O. (2013). *Estrategias didácticas activas para el aprendizaje universitario*. . Editorial Trillas.
- Panamá, U. L. (s.f.). *Manual de Gestión de la Investigación de la Universidad Latina de Panamá*. .
- Reisberg, L. (. (2021). Diagnóstico de la educación superior en Panamá: Retos y oportunidades. . *Universidad Especializada de las Américas (UDELAS)*., <https://doi.org/10.18235/0003329>.
- Sampieri, R. H. (2009). *Metodología de la investigación (5.ª ed.)*. . McGraw-Hill Interamericana.
- Tobón. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. . Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (2015). *Transversal competencies in education policy and practice (Phase I regional synthesis)*. UNESCO.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Universidad Latina de Panamá
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR
SEMINARIO 1
MATRÍZ DE CONSISTENCIA

TEMA: **El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2025.**

Problemas de Investigación	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
<p>Problema principal</p> <p>¿De qué manera el liderazgo docente influye en la enseñanza de habilidades blandas en los estudiantes de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá durante el año 2025?</p>	<p><u>1.De Investigación</u></p> <p>Analizar el rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá en el año 2025.</p> <p><u>2. Objetivo creativo</u></p>	
<p><u>Subproblemas</u></p> <p>1. ¿Qué habilidades blandas son prioritarias para los estudiantes de</p>	<p>Proponer estrategias metodológicas innovadoras que integren el liderazgo docente con el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes</p>	<p>1. Identificar las habilidades blandas prioritarias en la formación de estudiantes de Recursos Humanos.</p>

Recursos Humanos en su formación profesional?	de Recursos Humanos, promoviendo un aprendizaje significativo y aplicable al ámbito profesional.	
2. ¿Qué prácticas de liderazgo docente se aplican en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la carrera?		2. Examinar las prácticas de liderazgo docente aplicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la carrera.
3. ¿Cómo se percibe la relación entre liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes?		3. Diseñar una propuesta metodológica que vincule liderazgo docente y habilidades blandas para fortalecer el perfil profesional de los estudiantes.
4. ¿Qué estrategias metodológicas pueden proponerse para integrar liderazgo docente y habilidades blandas en el aula?		4. Analizar las estrategias metodológicas que pueden proponerse para integrar el liderazgo docente y habilidades blandas en el aula.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Sujetos	Instrumentos
<u>Variable Independiente (causa)</u> <u>LIDERAZGO DOCENTE</u>	Conjunto de habilidades, actitudes y estilos que el docente aplica para guiar, motivar e influir en sus estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Estilo de liderazgo.	Inspiración, visión compartida, flexibilidad situacional.	Docentes y estudiantes de la carrera de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • entrevista semiestructurada. • Observación participante
		Comunicación pedagógica.	Claridad de consignas, retroalimentación, escucha activa.		
		Motivación y clima de aula.	Motivación, autonomía, clima emocional.		
		Estrategias de enseñanza.	Uso de metodologías activas, evaluación auténtica.		

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Sujetos	Instrumentos
<u>Variable dependiente (consecuencia)</u> HABILIDADES BLANDAS	Competencias interpersonales, emocionales y sociales que permiten a los estudiantes interactuar de manera efectiva en entornos académicos y profesionales.	Comunicación efectiva.	Claridad oral y escrita, asertividad, escucha activa.	Estudiantes y docentes de la carrera de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • entrevista semiestructurada. • Observación participante
		Trabajo en equipo.	Cooperación, resolución de conflictos, responsabilidad compartida.		
		Resiliencia.	Manejo del error, perseverancia, gestión del estrés.		
		Inteligencia emocional.	Autoconciencia, empatía, habilidades sociales.		

UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
FACULTAD DE EDUCACIÓN

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Liderazgo Docente y Habilidades Blandas – ULP (2025)

Los instrumentos se diseñaron con base en la Matriz de Consistencia del estudio, operacionalizando las variables y dimensiones: VI (Liderazgo docente: estilo, comunicación pedagógica, motivación y clima de aula, estrategias de enseñanza) y VD (Habilidades blandas: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resiliencia, inteligencia emocional). Escala Likert de 5 puntos.

Escala (frecuencia): 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

Encuesta tipo Likert – Estudiantes <https://forms.gle/AMXs6SDZTAGcpiDi9>

Objetivo: Percepción estudiantil sobre liderazgo docente y su propio desarrollo de habilidades blandas.

Bloque A. Liderazgo docente (5 ítems)

Ítem	Respuesta (1–5)
1. Mi docente comunica objetivos y expectativas con claridad.	1 2 3 4 5
2. Adapta su forma de dirigir el curso según las necesidades del grupo.	1 2 3 4 5
3. Promueve un clima de aula respetuoso y motivador.	1 2 3 4 5
4. Utiliza metodologías activas (debates, proyectos, estudios de caso).	1 2 3 4 5
5. Ofrece retroalimentación oportuna y útil sobre mi desempeño.	1 2 3 4 5

Bloque B. Habilidades blandas del estudiante (5 ítems)

Ítem	Respuesta (1–5)
1. Me comunico con claridad y practico la escucha activa.	1 2 3 4 5
2. Trabajo de forma cooperativa y asumo responsabilidades compartidas.	1 2 3 4 5
3. Persevero ante las dificultades y gestiono el estrés académico.	1 2 3 4 5
4. Identifico y gestiono mis emociones durante el aprendizaje.	1 2 3 4 5

5. Resuelvo conflictos con mis compañeros de manera asertiva.	1 2 3 4 5
---	-----------

Puntuación: promedio por bloque y global; ≥ 3.60 = nivel positivo.

Encuesta tipo Likert – Docentes

<https://forms.gle/jtA4iZ4e2B9tfnCS6>

Objetivo: Autorreporte de prácticas de liderazgo y percepción de habilidades blandas observadas en estudiantes.

Bloque A. Prácticas de liderazgo docente (5 ítems)

Ítem	Respuesta (1–5)
1. Comunico objetivos, criterios y expectativas de forma clara.	1 2 3 4 5
2. Ajusto mi estilo de conducción según el nivel de autonomía del grupo.	1 2 3 4 5
3. Fomento un clima de confianza, respeto y motivación.	1 2 3 4 5
4. Implemento metodologías activas y evaluación auténtica en el curso.	1 2 3 4 5
5. Proveo retroalimentación formativa, específica y oportuna.	1 2 3 4 5

Bloque B. Habilidades blandas observadas en estudiantes (5 ítems)

Ítem	Respuesta (1–5)
1. Los estudiantes comunican ideas con claridad y practican escucha activa.	1 2 3 4 5
2. Colaboran eficazmente asumiendo roles y responsabilidades.	1 2 3 4 5
3. Mantienen perseverancia y regulan el estrés ante retos académicos.	1 2 3 4 5
4. Demuestran empatía y habilidades sociales en las actividades de aula.	1 2 3 4 5
5. Resuelven conflictos de manera asertiva y respetuosa.	1 2 3 4 5

Puntuación: promedio por bloque y global; ≥ 3.60 = nivel deseable. Alfa de Cronbach por bloque y total.

3) Guía de entrevista semiestructurada (cualitativa)

Propósito: Profundizar en experiencias y ejemplos que expliquen la relación entre liderazgo docente y el desarrollo de habilidades blandas.

Informantes: docentes claves, coordinación de carrera y muestra de estudiantes por semestre.

Ejes y preguntas base

Estilo de liderazgo (docentes)

- ¿Cómo describiría su forma de liderar el aprendizaje en el aula? ¿Qué la caracteriza?
- Cuénteme una situación en la que ajustó su estilo al nivel del grupo. ¿Qué hizo y por qué?
- ¿Qué resultados ha observado cuando cambia su estilo de conducción?

Comunicación pedagógica (docentes/estudiantes)

- ¿Qué prácticas utiliza para asegurar claridad de objetivos y criterios?
- ¿Cómo realiza la retroalimentación y qué impacto percibe en el aprendizaje?
- Para estudiantes: ¿Qué tan comprensibles y útiles consideran las consignas y la retroalimentación del curso?

Motivación y clima de aula (docentes/estudiantes)

- ¿Qué acciones concretas se implementan para motivar al grupo y sostener un clima respetuoso?
- Describa un reto con el clima de aula y cómo lo gestionó.
- Para estudiantes: ¿Qué situaciones los motivan o desmotivan y por qué?

Estrategias de enseñanza (docentes)

- ¿Qué metodologías activas utiliza (proyectos, debates, estudios de caso) y con qué finalidad?
- ¿Cómo evalúa de manera auténtica el logro de competencias del curso?
- ¿Qué evidencias observa en el desempeño del estudiante?

Comunicación efectiva (estudiantes)

- ¿En qué actividades se evidencia mayor claridad y escucha activa?
- Comparta un ejemplo en el que la comunicación incidió en el resultado del equipo.

Trabajo en equipo (estudiantes/docentes)

- ¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades en equipos?
- ¿Qué estrategias usan para resolver conflictos durante el trabajo colaborativo?

Resiliencia (estudiantes)

- Describa una situación desafiante reciente y cómo la enfrentó el grupo.
- ¿Qué apoyos o estrategias ayudan a gestionar el estrés académico?

Inteligencia emocional (estudiantes/docentes)

- ¿Qué prácticas ayudan a reconocer y regular emociones en el aula?
- ¿Cómo promueven la empatía y las habilidades sociales en actividades académicas?

Aplicación: encuestas (10–12 min) y entrevistas (20–30 min) con consentimiento informado; anonimato y confidencialidad garantizados.

Panamá 30 de enero de 2026

Señores
Universidad Latina de Panamá
E. S. D.

Respetados Señores,

Yo, **JESSICA AMINTA PERALTA PÉREZ**, panameña, mayor de edad con cédula de identidad personal N° **8-418-428**, profesora idónea de **Educación Media Diversificada con especialización en Humanidades con especialización en Español**, certifico haber revisado por solicitud de **ROCÍO DEJO RAMÍREZ** con cédula N° **E-8-199667** y **ZENIA VÁSQUEZ** con cédula N° **9-709-814**, la Tesis como Proyecto final de graduación presentado como requisito para optar por el título de Magíster en Docencia Superior: **“El rol del liderazgo docente y su influencia en la enseñanza de habilidades blandas a estudiantes de Recursos Humanos en la Universidad Latina de Panamá, 2025”**.

Doy fe de, que el documento cumple satisfactoriamente, con todos los requisitos formales de ortografía, redacción y sintaxis exigidos por el idioma español.

Código de diploma de Licenciatura: **0183701**

Número de diploma de Profesorado: **6680**

Atentamente,



Jessica Aminta Peralta Pérez
8-418-428
Profesora de Español

Adjunto diplomas y copia de cédula de identidad personal.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

Jessica Aminta Heralta Pérez



HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

*Licenciada en Humanidades
con Especialización en Español*

Capítulo de Honor, Sigma Lambda

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ, A LOS *quince*
DÍAS DEL MES DE *mayo* DEL AÑO DOS MIL *veintitres*

Diploma *309636*
Identificación Personal
B-418-428

[Signature]
Secretario General

[Signature]
Decano

[Signature]
Eduardo Fico Castro
Rector

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE PANAMÁ

Autorizada mediante Decreto Ejecutivo No. 159 del 13 de abril de 1994

En virtud de la potestad otorgada por las leyes de la República de Panamá y por haber cumplido con los requisitos reglamentarios de la carrera respectiva.

Se confiere a

Jessica Aminta Heralta Pérez

Cédula No. 8-418-428
EL TÍTULO DE

Profesora en Educación Media Diversificada con Especialización en Humanidades con Especialización en Español

(Res. CTDA-EV-072-2023)

Con todos los derechos, honores y privilegios inherentes a tal grado.

En fe de lo cual se expide el presente diploma en la República de Panamá

El día 02 de abril de 2024

Diploma No.
6680

[Signature]
Secretario (a) General

[Signature]
Rector (a)

[Signature]
Vicerrector (a) Académica



REPÚBLICA DE PANAMÁ
TRIBUNAL ELECTORAL

Jessica Aminta
Peralta Perez

NOMBRE USUAL:
FECHA DE NACIMIENTO: 02-SEP-1972
LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ, PANAMÁ
SEXO: F
EXPEDIDA: 30-NOV-2017

TIPO DE SANGRE:
EXPIRA: 30-NOV-2027

8-418-428

Jessica A Peralta P.

Escaneado con CamScanner