



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**Competencias directivas y habilidades blandas en una  
institución educativa de Magdalena, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Castillo Blanco, Glenda Felicia ([orcid.org/0000-0002-2900-7439](https://orcid.org/0000-0002-2900-7439))

**ASESOR:**

Mg. Vilcapoma Perez, Cesar Robin ([orcid.org/0000-0003-3586-8371](https://orcid.org/0000-0003-3586-8371))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

**LIMA – PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

A mis hijos que son mi mayor motor e inspiración, quienes supieron comprender y esperarme pacientemente. A mi esposo me apoyó para el desarrollo de la presente.

A mis padres, por su amor, sus ánimos y sus bendiciones, quienes desde siempre supieron encaminarme a cumplir mis metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, forjador de mi camino, el que siempre está a mi lado guiando mis pasos día a día.

Mis agradecimientos profundos a mi esposo y a mis hijos por su apoyo permanente en el desarrollo de este trabajo.

A la universidad por brindarme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

A mis maestros por sus enseñanzas y por brindarme sus conocimientos, en especial al Mg. César Robin Vilcapoma Pérez quien, con su experiencia y sabiduría, supo direccionar mis conocimientos.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y Diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimiento	18
3.6. Métodos de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	38
ANEXOS	42

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Prueba de confiabilidad para la variable Competencias directivas	17
Tabla 2. Prueba de confiabilidad para la variable Habilidades blandas	18
Tabla 3. Sexo de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	20
Tabla 4. Nivel de estudio de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	21
Tabla 5. Nivel de competencias directivas de una institución educativa de Magdalena, 2022	22
Tabla 6. Nivel de habilidades blandas de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	23
Tabla 7. Dimensiones de competencias directivas de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	24
Tabla 8. Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022.	25
Tabla 9. Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo en una institución educativa de Magdalena, 2022.	26
Tabla 10. Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión liderazgo en una institución educativa de Magdalena, 2022.	27
Tabla 11. Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión negociación en una institución educativa de Magdalena, 2022.	28
Tabla 12. Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión empatía en una institución educativa de Magdalena, 2022.	29

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Sexo de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	20
Figura 2: Nivel de estudio de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022	21
Figura 3: Nivel de competencias directivas de una institución educativa de Magdalena, 2022	22
Figura 4: Nivel de habilidades blandas de una institución educativa de Magdalena, 2022	23

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre los: Competencias directivas y habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, el tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo correlacional, el diseño de la investigación es no experimental transversal y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 37 docentes. La técnica que se utilizó es la encuesta, dichos instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a los docentes. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,858 para la variable competencias directivas, y 0,892 para la variable habilidades blandas. Se encontró que existe relación entre las competencias directivas y las habilidades blandas, se concluye que existe relación directa y significativa entre las competencias directivas y las habilidades blandas. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0. 000; significativa y un Rho = 0.572\*\*) moderada.

**Palabras claves:** Competencias directivas, habilidades blandas, liderazgo.

## ABSTRACT

The general objective of the investigation was to determine the relationship that exists between: Management skills and soft skills in an educational institution in Magdalena, 2022. Likewise, the type of investigation is basic, the level of investigation is descriptive correlational, the design of the research is non-experimental cross-sectional, and the approach is quantitative. The sample consisted of 37 teachers. The technique used is the survey, these data collection instruments were applied to teachers. For the validity of the instruments, expert judgment was used and for the reliability of each instrument, Cronbach's alpha was used, which was very high in both variables: 0.858 for the management skills variable, and 0.892 for the soft skills variable. It was found that there is a relationship between management skills and soft skills, it is concluded that there is a direct and significant relationship between management skills and soft skills. What is shown with the Spearman statistic (bilateral sig. = .000 < 0.000; significant and a Rho = 0.572\*\*) moderate.

**Keywords:** Management skills, soft skills, leadership.



## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las instituciones educativas requerirán trabajo en equipo, por lo que no es suficiente que los docentes desarrollen conocimientos a lo largo de su carrera. Un desafío para este siglo, los maestros deben adquirir habilidades blandas para tener éxito en su vida profesional. Para Urhan (2018), el conocimiento teórico y práctico es fundamental para el desempeño de cualquier trabajo, ya que es un punto muy importante en el momento de buscar un empleo. Pero los cambios constantes que suceden todos los días requieren que los trabajadores desarrollen habilidades blandas. Según Zepeda & Cardoso (2019), las habilidades blandas, la resiliencia, la orientación educativa, los resultados y la contribución, son reconocidos por la sociedad a nivel general con respecto al desarrollo nacional. Aparentemente, en un mayor porcentaje de los aprendices desarrollan estas habilidades, hablamos del 89%.

Las habilidades blandas y la variable competencias directivas se han vuelto relevantes en todas las disciplinas y ahora son un requisito previo para ocupar roles establecidos en cualquier área de conocimiento. Las habilidades directivas son comportamientos visibles que contribuyen al desempeño eficaz de determinadas funciones en una organización (Unesco, 2019). En la sociedad peruana se necesitan habilidades blandas y competencias directivas en una organización. De hecho, nos esforzamos por ayudar a los administrativos a enfrentar los desafíos de esta sociedad, que requieren de habilidades blandas todos los días a medida que ocurren cambios, y para mejorar la capacitación de los centros educativos. Las habilidades blandas son destrezas, con un enfoque en el desarrollo de valores, la comunicación y el fomento de las relaciones emocionales (Torres, 2018).

En nuestro país, los docentes desarrollan diversas actividades en las instituciones educativas, ocupando cargos como docente de aula, coordinador, director, y jefes de talleres. Sin embargo, los directivos no pueden desarrollar habilidades blandas para integrarla a la gestión y este escenario se observa tal como se reproduce entre los docentes. Esto se refleja en los empleados de la organización (Millan, 2017) si los directivos no promueven buenas estrategias de desarrollo de formación gerencial. Las habilidades directivas incluyen la aplicación de habilidades blandas relacionadas con el aprendizaje intensivo basado en la adquisición de diversas habilidades blandas y emocionales. (Díaz y Sanhueza, 2020). Según Albuquerque

(2021), que las competencias directivas son muy valoradas a nivel local, con un 80,0% del total de 60 encuestados que creen que las habilidades digitales son permanentes y un 20% que no son buenas. En cuanto a las habilidades blandas, tal como se precisa en la tabla 6 y la figura 4, el mayor porcentaje respondió que tiene buenas habilidades blandas, el 23,3% fueron las respuestas de un nivel regular y el menor porcentaje es malo, 6,7%.

En una institución educativa, Magdalena, 2022 está al tanto de los problemas de comunicación con los funcionarios. Trataron a algunos maestros de manera diferente. No les importa la felicidad de las personas, las actividades se anuncian a destiempo y no hay organización. Se observa que es causa de la ausencia de habilidades blandas y al subdesarrollo de las competencias. Según Albuquerque (2021), en su estudio competencias directivas y habilidades blandas en el colegio Nuestra Señora de Cocharcas, en el distrito de Lima, las competencias directivas se aprecian, de 60 participantes, el 80% el cual resulta el mayor porcentaje de las competencias directivas están en un nivel regular, mientras que un menor porcentaje, el 20%, sustentaron que es malo. En el caso de las habilidades blandas se determinaron en tres niveles de los cuales sostienen que las habilidades blandas, son buenas, el 70%, manifiestan que es regular en un 23,3%, mientras que el 6,7% afirmaron que es malo.

Problema general: ¿Cuál es la relación entre las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena?; del mismo modo se enunciaron los problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo, liderazgo, negociación, empatía en una institución educativa de Magdalena?

Este estudio tiene una base teórica para aportar nuevos conocimientos como base para futuros estudios. Asimismo, la justificación práctica, cuyos resultados son presentados a la organización en la que se realizó el estudio para su análisis y evaluación por parte de sus integrantes, por conveniencia. Identificar fortalezas y debilidades y permitirnos generar soluciones estandarizadas sobre cómo mejorar las competencias directivas e interpersonales en beneficio de las personas y la comunidad educativa. En cuanto a la justificación social, es decir el estudio es relevante porque proporciona una descripción general del estado de búsqueda actual de la investigación sobre gestión docente y habilidades blandas. Una vez

que identifique un problema, tendrá acceso a una mejor colaboración, resolución de problemas, liderazgo y más. Esto lleva a mejorar las habilidades blandas y de gestión.

El objetivo general: Establecer la relación entre las competencias directivas y las habilidades blandas en un centro educativo en Magdalena, por ello, se plantearon los objetivos específicos: Crear un vínculo entre el respeto a la gestión directiva y el trabajo en equipo, liderazgo, negociación, empatía en una institución educativa de Magdalena. La hipótesis general: Existe relación entre las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, por tal razón se enunciaron cuatro hipótesis específicas: Existe relación entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo, liderazgo, negociación, empatía en una institución educativa de Magdalena.

## II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes nacionales, Palomino (2020), Lima, cuyo título: Gestión administrativa y su relación con las habilidades blandas, el objetivo principal es garantizar su gestión. Entonces, se utilizó un diseño básico y correlacional, clases de aplicación, un enfoque cuantitativo, otro seccional y una forma de pensar hipotética. Población y muestra de 30 docentes. Los datos se recopilan mediante el instrumento que es el cuestionario. En consecuencia, el Rho de Spearman arroja 0,873 para la hipótesis general,  $p = 0,000 < 0,05$ . Concluye que se ha desarrollado un vínculo importante entre la gestión y las habilidades blandas. Efectivamente, Palomino coincide no solamente en el diseño de tipo correlacional sino también en el número de docentes que aproximadamente va a ser igual al número de pedagogos que han participado en la investigación

Mancilla (2020) de Villa María del Triunfo, cuyo título: habilidades blandas y perfil docente, encontró diferencia entre habilidades y el perfil docente. Desde una perspectiva metodológica hipotético-deductiva. En el resultado del análisis estadístico, existe una correlación altamente positiva. Los datos fueron recopilados a través del cuestionario que es el instrumento. El resultado que relaciona ambas variables es igual a 0.938 con un nivel de significancia de 0,000, menor a lo establecido. El vínculo es claro. En otras palabras, cuanto mayor sea la habilidad blanda, mayor será la imagen del maestro.

Precisamente, Mancilla determina la conexión entre las habilidades blandas y el perfil docente mediante la aplicación del cuestionario obteniendo un resultado positivo, del cual se toma como proyección para aplicar en el instrumento a desarrollar.

Robles (2019), San Juan de Lurigancho, Lima, cuyo título: Habilidades blandas y estrategia de resolución de disputas tiene como objetivo identificar el vínculo que existe entre las habilidades blandas y las tácticas de resolución de disputas utilizando enfoques cuantitativos, correlaciones y tipos de aplicación. Muestras de 100 estudiantes fueron no estocásticas construidas con variables no instrumentales medidas en estado natural, el estudio utilizó el cuestionario. Para ambas variables, su significado está determinado por el indicador 0.931. Cada uno de ellos equivale a 0,859 y su eficacia ha sido confirmada por expertos. Los resultados, utilizando el estadístico Rho de Spearman mostraron una correlación de  $r = 0,887$ ,  $p < 0,05$ , y

concluyeron que hubo una asociación significativa y alta entre las habilidades blandas y las estrategias de resolución de disputas.

En efecto, Robles considera para su muestra un número mayor a mi población utilizando la estrategia, ayuda a establecer con exactitud los patrones con el uso de cuestionarios que voy a desarrollar en una institución de Magdalena.

Echevarría (2020), Universidad Nacional de Moquegua, en un trabajo de investigación titulado Habilidades blandas y desempeño docente. Estudio no experimental transversal de correlación en una muestra de 30 docentes. La recolección de datos a través del instrumento es el cuestionario, y se probó con el software SPSS 20, con la contrastación de las hipótesis se comprobó que existe una estrecha relación entre las variables de estudio con 0,777 entre las habilidades blandas y los resultados del aprendizaje, altamente significativa.

Efectivamente, Echevarría encuentra la concordancia entre habilidades blandas y los resultados del aprendizaje, lo cual permite tener en cuenta para obtener un resultado preciso en la investigación que se desarrolla en la institución donde se desarrolló la investigación.

Chuquispuma (2019), San Juan de Miraflores, Lima, cuyo título: Competencias directivas en la gestión pedagógica. El objetivo principal desarrollar el papel de las habilidades de liderazgo en la gestión educativa. Los diseños de encuesta utilizados fueron un enfoque cuantitativo, un diseño de regla inicial y una descripción del tratamiento y la causalidad. Fundado por una comunidad de 50 profesores. Por la misma probabilidad, la población se divide en 24 docentes de primaria y 26 docentes de secundaria. Las técnicas de encuesta se utilizan para recopilar información. Las respuestas se registraron en dos cuestionarios. Uno de ellos consta de 30 preguntas y el otro consta de 13 preguntas, los cuales emplean la escala de Likert. Certificado por expertos, tiene un valor de confianza alfa = 0,840. Los resultados, se puede determinar que las habilidades de un gerente tienen algún impacto en la gestión de la educación. El modelo propuesto muestra que el 44,9% (0,449). Concluyó que de la gestión educativa se debe a las competencias directivas que practican las instituciones educativas de la ONU en San Juan de Miraflores. Según el valor de Wald de 512,868-1046,505, df: 1,  $p = 0,000 < 0,050$ . Efectivamente, Chuquispuma con su investigación pretende determinar el grado de las competencias directivas en la gestión educativa del colegio Naciones Unidas y

considero que se debe profundizar en la mencionada problemática para alcanzar soluciones efectivas y rápidas en la institución de Magdalena.

A nivel internacional, el propósito principal de Naranjo (2019) es reconocer las habilidades blandas que conocen los estudiantes de la UNIACC, en los métodos de enseñanza, la metodología de este estudio es cuantitativa, la muestra 88 estudiantes, los cuales completaron un cuestionario según indicaciones, el investigador concluye la adquisición de habilidades blandas por parte de los docentes perciban las emocionales como importantes, asimismo actúan como motores de motivación y de proceso.

Precisamente Naranjo toma en cuenta las percepciones de los estudiantes para evaluar las habilidades blandas de los docentes, lo cual tiene como finalidad la mejora en la función docente, concluye que las habilidades sociales y de comunicación obtienen un resultado óptimo, en el colegio de Magdalena se tiene en cuenta para la evaluación docente.

Gómez (2019) Astopan, México. Publicó un artículo. Los diseños de encuesta utilizados fueron un enfoque cuantitativo. La recolección de datos a través del instrumento es el cuestionario. La muestra consta de 35 trabajadores. Los resultados fueron (51%) para las habilidades sociales y emocionales, seguido de una mejora en la capacidad cognitiva (29%) y uno (16%) dedicado a las habilidades. Finalmente, se muestran las habilidades cognitivas. (cuatro por ciento). Concluyo que se valoran las competencias demandadas en el mercado laboral, pero no solo las relacionadas con conocimientos, si no habilidades específicas.

Según Gómez considera las habilidades sociales y emocionales para el nuevo milenio, aplicando el cuestionario en la muestra se obtiene como resultado óptimo, en la mejora de la capacidad cognitiva, aspecto que se considera en la presente investigación.

Evidentemente Gómez demuestra en el segundo tema con el que se propone precisar la estrategia para desarrollar habilidades blandas, así se puede implementar y diseñar diferentes estrategias para tal, dichas estrategias que se determinen ayudarán a la mejora en cuanto a las debilidades observadas en una institución de Magdalena.

De acuerdo con Zepeda-et al., (2019), cuyo título: habilidades blandas mediante el aprendizaje orientado. El cual se llevó a cabo para determinar las habilidades

blandas mediante el aprendizaje orientado, el enfoque es cuantitativo y el diseño correlacional, población de 120 alumnos. La recolección de datos mediante el instrumento es el cuestionario que arrojó como producto al 67% de hombres y 33% de mujeres. El principal hallazgo fue que los participantes observaron un desarrollo muy frecuente de habilidades interpersonales en cuatro áreas: relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento crítico y autocontrol, y la capacidad de comunicarse utilizando habilidades. Se concluyó que esto se logra reconociendo la adquisición de habilidades en cuatro categorías: relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento crítico, autodisciplina, competencia y comunicación. Efectivamente, Zepeda-et al. Demuestra con su investigación que los docentes enfrenten desafíos y formen personas que sean capaces en la toma de decisiones, pensamiento crítico, autocontrol y habilidades en comunicación, concuerdo con el interés de formar personas con dichas características lo que ayudará que antes los docentes se autoanalicen para formar estudiantes en el colegio de Magdalena.

Saullo (2018), Argentina, cuyo título, la formación en competencias directivas, utilizó un enfoque, cuantitativo, descriptivo, la muestra es 84 docentes, el instrumento para el levantamiento de la información es el cuestionado. Se concluye que las actividades emprendidas por el equipo deben estar relacionadas con la mejora institucional. De manera similar, los gerentes pueden decir que su trabajo debe poder coincidir con lo que la organización quiere lograr. Efectivamente, Saullo, me incentiva investigar desafíos de la gestión, como camino para una educación de calidad en una institución de Magdalena.

Las bases teoría de las competencias directivas se fundamenta en las posturas de los teóricos de las habilidades blandas y específicas de la persona o puesto desde el cual se pueden identificar las habilidades. Para ilustrar los conceptos de Tobón (2017), Espinosa (2018), estos procesos son actividades rutinarias que lleva a cabo un presidente o gerente para lograr objetivos mutuamente acordados. La individualidad humana proviene de la exposición a situaciones complejas e inciertas. Por ello, Corona, et al., (2017), indican que los dos puntos anteriores relacionados están relacionados con el conocimiento técnico y la habilidad para resolver problemas, podemos destacar el concepto de perfección, que se entiende como la capacidad de actuar y resolver conflictos y situaciones problemáticas en el

aire con eficacia y eficiencia. La geografía te hace consciente de los desarrollos étnicos, culturales, ambientales y lingüísticos. (Castro, et al., 2019). Además, Chávez y Arias (2018) muestran que el enfoque evaluativo y ético de este concepto enfatiza la rendición de cuentas. Dado que la gente piensa en la composición de manera positiva, hay menos errores en ciertas operaciones. En efecto, como lo indican los autores mencionados en el párrafo anterior, se relacionan porque tienen un mismo fin, adquirir la habilidad para resolver problemas, adquirir un conocimiento técnico para tal, en tal sentido, se puede aplicar, destacando la capacidad de resolver con eficiencia las diferentes problemáticas que se encuentren en la institución de Magdalena.

De lo anterior podemos ver que hay varios tipos de posibilidades. Las siguientes secciones describen algunas de estas habilidades para comprender mejor el significado de las habilidades. En el caso de Tobón y Herrera (2017), la adquisición de habilidades esenciales para desenvolverse adecuadamente en otro entorno, comunidad o ámbito laboral. Estas habilidades son dinámicas porque son la base para que otros aprendan. Este tipo de ejemplo se puede identificar por RBE (Formación Básica Continua). Estos niveles son las habilidades que otros han adquirido. En definitiva, estas habilidades se enfrentan a diferentes situaciones, por lo que desarrollaremos una estructura interna de aprendizaje que permita a los alumnos actuar con eficacia (Miranda, 2016). El término habilidades Patricia, et al., (2009) enfatiza que es fundamental que los trabajadores y representantes de las organizaciones desarrollen habilidades y los motiven para desempeñarse bien en el lugar de trabajo. Motivación, éxito profesional y rendimiento. Escobar (2005), señala que: Para encontrar a las personas adecuadas para los puestos de liderazgo, es necesario analizar el contexto y las necesidades que se presentan en su organización. Esto le permite seleccionar a esas personas. Capacitación con características que coincidan con los objetivos de su organización, y para tener éxito en la implementación de un proyecto, las competencias directivas necesitan ser adquiridas por el jefe de la organización y justificadas por las necesidades que se presentan en ese contexto para mejorar el proceso.

Efectivamente, en este párrafo como opinan los autores considerados, puesto que ayudan a enfrentarse y encontrar soluciones a los diferentes problemas que se presenten, del mismo modo se considera este punto para que los trabajadores y



representantes de la institución de Magdalena desarrollen habilidades blandas y se desempeñen de la mejor manera, buscando el éxito en su trabajo.

Ramírez et al (2017) coinciden con Pereda y López en afirmar que las habilidades directivas son la combinación de conocimientos conceptuales, procedimentales e institucionales que moldean los estilos y acciones de los líderes. Además, Sánchez (2018) argumenta que los comportamientos repetitivos y detectables mejoran el éxito de un individuo en las funciones gerenciales. Mientras tanto, Hernández, et al. (2019), las habilidades gerenciales se describen como un conjunto de actitudes y habilidades que poseen los individuos para sobresalir en su medio laboral en diferentes organizaciones y puestos de trabajo.

Efectivamente, Ramírez, Hernández, Pereda y López, coinciden que es importante que las habilidades directivas estén presentes en las instituciones ya que moldean estilos y acciones de líderes. En tal sentido, es necesario resaltar este párrafo que las habilidades gerenciales hacen más efectivo su desempeño laboral lo cual se considera que con ello, el colegio de Magdalena encontrará el éxito.

La variable competencias directivas, está relacionada con los estándares de desempeño, que corresponde tanto a las habilidades como a las competencias desplegadas para realizar las tareas con eficacia y eficiencia. (Rivera, 2016)

Respecto a la dimensión 1: Competencias estratégicas se puede mencionar que las habilidades se desarrollan y movilizan para hacerlo bien en las instituciones educativas. Estas acciones deben centrarse en la calidad, la motivación, el éxito y el desempeño, asimismo surgen necesidades dentro de la organización para encontrar a la persona adecuada para la profesión o posición de liderazgo. Puedes elegir tu organización y capacitarla para que tu proyecto sea un éxito. (Rivera, 2016)

En la dimensión 2: Competencias Intratégicas se observa que estas habilidades son dinámicas porque sirven de base para el aprendizaje de otras habilidades. En estos niveles, las habilidades se movilizan al interior de la institución para que puedan ser ejecutadas. En definitiva, las habilidades se enfrentan a una variedad de situaciones y desarrollan estructuras internas que permiten a los docentes actuar de manera competente. (Río, 2016)

Concerniente a la dimensión competencias eficacia personal, se determina que el objetivo del administrador es facilitar el desarrollo de los factores humanos, facilitar que estos factores logren impacto empresarial y contribuyan a la mejora continua

de la institución educativa. El descubrimiento de los representantes y sus competencias como un rasgo importante para cumplir metas educativas de la institución debe orientarse ya que se preocupa por adquirir habilidades relevantes para la formación de toda la organización representar a todos los miembros que emplea (Riviera, 2016)

Comer & Schwartz (2021) reporta que la virtud innata de una persona se manifiesta en un comportamiento efectivo y positivo que beneficia las metas de una organización establecida. Estas habilidades son únicas para construir conceptos o definiciones de pensamiento en los dominios del comportamiento que se aplican a situaciones, incluidas las actitudes, la toma de decisiones y la participación en la opinión pública. Si bien se necesita un esfuerzo para corregir defectos o excesos en nuestras personalidades, podemos y debemos copiarnos a nosotros mismos.

Es de vital importancia que el director sea considerado un líder educativo, con habilidades blandas y que estas habilidades son la interfaz de interacción entre el director y su equipo, las que se sustentan sobre las habilidades interpersonales, dado que el director es quien debe apoyar a los docentes para desarrollar una enseñanza de calidad, para tal debe ser capaz de crear un ambiente agradable y productivo en la institución, asimismo incentivar para que haya nuevos cambios en la institución, los que deben redundar en la mejora de la calidad educativa y el empoderamiento en el área administrativa, impulsando la competitividad.

Como líder en educación, el director es una de las fuerzas efectivas en la gestión de la escuela y es responsable de abordar estos cambios. Los directores pueden empezar a pensar de una forma distinta sobre las interacciones en el entorno escolar haciendo cambios oportunos, cómo hacer crecer la calidad educativa y hacer que los administradores escolares sean más competitivos. (Tanzeh et al.,2021).

Kerse (2021) confirma que un buen líder tiene la autoridad necesaria para garantizar que todos los empleados sean confiables y puedan completar sus tareas sin problemas. La intensificación de la competencia brinda a los gerentes la oportunidad de impulsar un cambio, las habilidades desarrolladas por el director son propias del aprendizaje permanente en el contexto de los diversos desafíos que puede enfrentar y donde desarrolla sus habilidades. Un fuerte vínculo entre la gestión eficaz y el liderazgo es el talento. Esto permite a los gerentes resolver

problemas relacionados con la toma de decisiones. (Mendoza et al., 2018).

La variable habilidades blandas, Becerra, (2018), señalando que estas son las habilidades que potencian la inteligencia emocional. También conocidas como habilidades blandas, habilidades de transformación o habilidades sociales y emocionales, estas se enfocan en desarrollar valores y rasgos específicos que ayudan a impulsar sus comunicaciones y relaciones efectivas con los demás. Acevedo, (2019), Las habilidades blandas son rasgos de identidad que ayudan a los estudiantes a comprender y enfatizar con los demás. Estos incluyen, pero no se limitan a, intercambiar ideas con otros, escuchar activamente conversaciones y participar en público. Martínez (2016) considera una habilidad importante, que es la capacidad de comunicar información con precisión y claridad. Es un proceso bidireccional. Es decir, tanto enviar como recibir información. La teoría humanista, el concepto de informática como una psicología del "ser" en lugar del "no era". Conciencia, moral, personalidad y valores espirituales de las personas. Piensa en la persona como un ser creativo, libre y consciente. El modelo teórico de Álvarez (2018) incluye cuatro aspectos: comunicación oral y escrita, estilo de comunicación, habilidades normativas y habilidades funcionales.

Asimismo, Mujica afirma que las personas destacan más por sus habilidades blandas; son quienes le permiten interactuar de manera efectiva con los demás, le permite interactuar en los lugares de destino, también con la comunidad. Del mismo modo, Valdebenito (2013) señala que dichas competencias desarrollan habilidades con la sociedad, manifestándose en cualquier ámbito dentro de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, Silva (2015) señala que: Las habilidades blandas apuntan a desarrollar habilidades con la comunidad, se pueden reconocer en el lugar de trabajo donde la persona se adecúa y participa comunicándose con su entorno durante el primer día de trabajo. De igual forma, Cobo y Moravec (2011), se refieren a las habilidades blandas como un conjunto de competencias que capacitan a los individuos para desempeñarse al máximo en el ámbito de la vida cotidiana. Los HB se obtienen en varios contextos formales o informales. Otro autor, como Sordo (2017), asegura que las habilidades emocionales y emocionales blandas se expresan de manera subconsciente para desarrollar nuevas habilidades.

En cuanto a la investigación de la variable y los supuestos teóricos, partimos de la

definición que hace Ríos (2021), quien ve que las habilidades blandas, como concepto originario del mundo empresarial, se relacionan con todas las competencias de este tipo, personales y habilidades emocionales requeridas en el campo organizacional, y ahora requeridas por los empleadores, antes, se compone de familias y clases escolares. Vallejo (2019) afirma que estas habilidades se transforman en rasgos de personalidad o rasgos de un ente que benefician sus interacciones sociales. El alcance de esta habilidad se encuentra en la acción, en relación con otras actuaciones en la vida cotidiana. Según el autor, no son sólo ciertas apariencias de la persona donde se concentran una serie de factores relacionados con las habilidades sociales. Las que desarrollamos a lo largo de la vida derivan de factores psicológicos, sociales, culturales, emocionales, etc. Las mismas cosas que posibilitan una interacción efectiva con los demás (Matos y Gutiérrez, 2012).

Como se mencionó anteriormente, las habilidades blandas están relacionadas con la inteligencia emocional porque nuestra capacidad para comprender y organizar las emociones en nosotros mismos y en los demás afecta la mayor parte del tiempo la forma en que interactuamos y nos comunicamos con los demás de manera efectiva. Además, para agrupar estas habilidades de una persona se suele utilizar el concepto de habilidades blandas (Ríos, 2021). Según Ortega (2016), las denominadas habilidades blandas, sociales o no cognitivas están relacionadas con la habilidad de los individuos para poder relacionarse con los demás y consigo mismo, y este proceso incluye factores asociados a ellas que consideran la comprensión, así como de metas y la capacidad de tomar decisiones independientes, manejo eficaz de situaciones adversas, aplicación de la creatividad y la innovación. Esto significa que estas habilidades se interpretan en representaciones de las situaciones y prácticas en las que el sujeto dirige su aprendizaje para interactuar con el mundo que requiere respuestas en el momento. (Zhang, et al. 2021)

Martínez et al. (2021), afirma que las habilidades blandas que emergen de un enfoque basado en competencias están principalmente orientadas hacia beneficios efectivos.

Con referente a la dimensión habilidades blandas, según Rivera (2016), señala que se trata de habilidades que ayudan a mejorar la inteligencia emocional, conocidas

como habilidades transformadoras o habilidades sociales y emocionales, se enfoca en desarrollar valores y rasgos específicos que ayuda a fomentar la comunicación, y las relaciones efectivas con los demás.

De acuerdo a la dimensión 1, trabajo en equipo, argumenta que puede ser visto como una contribución de todo el grupo hacia un objetivo común y derivan sus habilidades de su función, para lograr el objetivo de mejora, pensamos en el bien común y evaluamos y valoramos las opiniones de cada miembro. (Raceti, 2015)

De acuerdo con la dimensión 2, liderazgo, Raceti (2015) plantea que el liderazgo es la capacidad de liderar un grupo y al mismo tiempo estimular el crecimiento constructivo a través de competencias profesionales que sirvan al interés público. Le ayuda a asignar funciones y tareas a su equipo.

Leithwood (2021) es una oportunidad para una importante institución educativa para los directores motivados por la innovación y participando en la comunidad escolar. Por otro lado, el liderazgo educativo es un acto que exime las posibilidades fuera del grupo de personas que las invitan a desarrollarse independientemente en la comunidad local, teniendo en cuenta sus características únicas. En la escuela (Connolly et al., 2019).

Según Raceti (2015), en la dimensión 3, negociación la definió como la resolución o negociación adecuada de disputas como la capacidad de lidiar con las dificultades, esto estimula, coordina y resuelve, además, los asuntos bilaterales son actividades que controlan la escalada de los problemas hasta que se llega a un acuerdo o solución.

Con respecto a la dimensión 4, la empatía, Raceti, 2015, la definió como la capacidad de analizar momentos desde diferentes aspectos, retroalimentar situaciones y desarrollar estrategias para lograr sus objetivos, es la suma de actitudes y comportamientos emocionales adquiridos en las relaciones entre grupos con características similares, además, sugieren que la empatía es la capacidad de tomar la posición de los participantes en un problema e interactuar con ellos para pasar de una negativa a una positiva.

### **III. METODOLOGÍA**

Según Hernández y Mendoza (2018), el estudio es básico y pretende extender el conocimiento teórico. Los investigadores no pretenden cambiar las variables o sus propiedades, simplemente explican, diagnostican y sacan nuevas conclusiones. Diseño, es correlacional, no experimental, asimismo adquirir nuevos conocimientos de teorías existentes.

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El estudio de tipo básico tiene como objetivo evaluar los diferentes enfoques teóricos que existen en las variables de investigación. Al observar directamente la variable, está a nivel de describir la relación porque se está analizando la variable. Presenta e intenta indagar que existe relación entre las variables competencias directivas y habilidades blandas (Hernández y Mendoza, 2018). Los métodos cuantitativos es el método más apropiado para evaluar variables desde un punto de vista estadístico. Esta información se recopila mediante herramientas que prueban su eficacia y confiabilidad, por lo que la información obtenida se programa, organiza y procesa para determinar la corrección del estudio.

#### **3.2. Variables y operacionalización**

En el estudio se consideró la definición conceptual competencias directivas: Según Rivera (2016) para desvincular competencias directivas se asocian criterios de desempeño, encajando ambas en habilidades y destrezas, separadas en la ejecución de una labor en forma eficaz y práctica. Asimismo, las habilidades gerenciales están relacionadas con los estándares de desempeño, y ambas son idénticas en cuanto a las habilidades y destrezas utilizadas para llevar a cabo una tarea de manera eficiente y eficaz. (Rivera, 2016)

La variable Habilidades blandas: Según Becerra, (2018), señalando que estas son las habilidades que potencian la inteligencia emocional. También conocidas como habilidades blandas, habilidades de transformación o habilidades sociales y emocionales, estas se enfocan en desarrollar valores y rasgos específicos que ayudan a impulsar sus comunicaciones y relaciones efectivas con los demás.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Está conformada por docentes que comparten los mismos rasgos o características, se relacionan con el contexto espacial e interactúan en un período de tiempo. La encuesta abarcó a 37 docentes de una institución educativa de Magdalena. La

muestra estuvo conformada por 37 docentes. Los criterios de selección para este estudio incluyeron a todos los profesores de un colegio de Magdalena. Para los criterios de exclusión, se excluirá a aquellos que no se encontraba al momento de la aplicación del cuestionario. Teniendo en cuenta el formato para la muestra, el análisis ha desarrollado un método de muestreo no probabilístico censal.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método utilizado en este análisis para medir las competencias directivas es una encuesta basada en un cuestionario que proporciona un recurso esencial para la recopilación de información porque proporciona una descripción cuantitativa de los objetivos planteados en términos de las variables, actitudes, opiniones y percepciones de los encuestados (Hernández y Mendoza, 2018). El instrumento es el cuestionario, variable 2: Las habilidades blandas consta de 30 ítems. Según Valderrama (2015), muestran que las pruebas involucran el procesamiento y análisis individual de los datos empleando la escala de Likert, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre, 5 siempre. Hernández y Mendoza (2018). Buscando un instrumento confiable, se empleó una prueba previa, es decir, un piloto a una población de diez docentes de la población, verificando la confiabilidad con un valor Alfa de Cronbach = 0,918 lo cual indicó el instrumento era confiable.

#### Tabla 1

##### *Prueba de confiabilidad para la variable Competencias directivas*

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0,918	21

Fuente: Reporte del SPSS para el estudio

La segunda variable, habilidades blandas, constó de 21 ítems, los mismos que pasaron por una validez de juicio de expertos, los cuales también dictaminaron que el instrumento era aplicable. Respecto a la confiabilidad del instrumento, se aplicó también el Alfa de Cronbach, el cual arrojó valor de 0,765 con lo que se concluyó que es instrumento para medir la variable rendimiento laboral era confiable.

#### Tabla 2

##### *Prueba de confiabilidad para la variable Habilidades blandas*

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0,847	30

Fuente: Reporte del SPSS para el estudio

### **3.5. Procedimientos**

Durante la investigación y el desarrollo, se revisó la literatura existente sobre temas de investigación. Esto incluye textos primarios y trabajos de investigación, luego modificados para las características de la población, demostrando la efectividad y confiabilidad del estudio, y demostrando el valor del contenido basado en la revisión de la literatura. La validez del contenido a discreción de los expertos y demostrar la validez interna a través de la confiabilidad, el propósito del estudio es demostrar consistencia, y será tabulado para ser llevados al software SPSS versión 26.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El programa de análisis de datos es compatible con el software SPSS 26 teniendo en cuenta las siguientes operaciones: Se elabora a partir de una data, se organiza mediante una vista de variables y de diseño de datos, puntuaciones obtenidas de cuestionarios de la organización para medir las variables de estudio en mención. Los datos se distribuyen a través de tablas estadísticas, correspondientes al propósito del estudio. El estadístico apropiado para la presente investigación es el Rho de Spearman.

**3.7. Aspectos éticos:** Para desarrollar esta investigación se basó en tres principios morales, primero el respeto a las personas, luego la caridad y finalmente la justicia. Estos principios permiten que los participantes, investigadores e instituciones sean tratados con igual respeto. Asimismo, el estudio cumplió con las pautas internacionales para escribir artículos académicos, citando fuentes de otros autores del estudio y citando los estándares APA 7. Consentimiento del participante.



## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivo

En la tabla 3 y figura 1, se indica que el número de docentes mujeres que colaboraron en el estudio fueron 24 las cuales representaron el 64.9%, mientras que el número de varones que participantes fue de 13, los mismos que representaban el 35.1% del total de docentes. Se nota la cantidad de damas y varones, marcando una diferencia.

**Tabla 3**

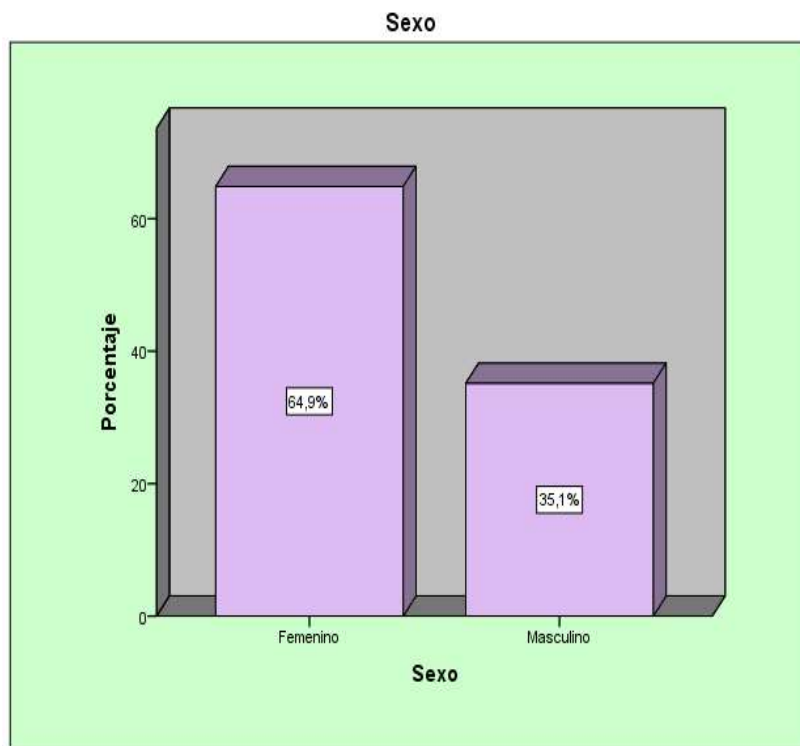
*Sexo de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	24	64,9	64,9	64,9
Masculino	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

**Figura 1**

*Sexo de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*



*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

De la misma manera, en la tabla 4 y figura 2, se evidencian que tanto los licenciados, así como los que obtienen el grado de maestría tienen el mismo porcentaje 45,9% ya que son 17 tanto licenciado como maestristas que obtienen estos grados, mientras que los que poseen el doctorado son solo 3 representando el 8,1% y son docentes en la institución educativa de Magdalena.

**Tabla 4**

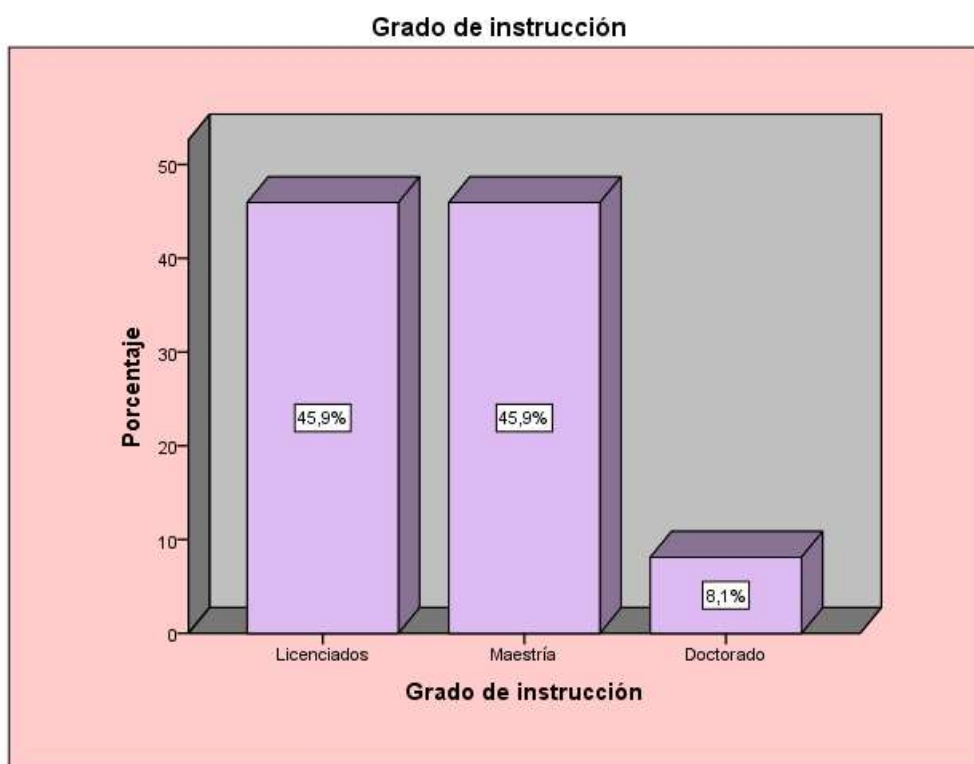
*Nivel de estudio de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Licenciados	17	45,9	45,9	45,9
Maestría	17	45,9	45,9	91,9
Doctorado	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Reporte del SPSS para el estudio

**Figura 2**

*Nivel de estudio de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*



Fuente: Reporte del SPSS para el estudio

Del mismo modo, en la tabla 5 y figura 3, se puede apreciar que los docentes que perciben las competencias directivas como regular es mayor en un 2.8% que los que perciben las competencias directivas como bueno, notando una diferencia mínima.

**Tabla 5**

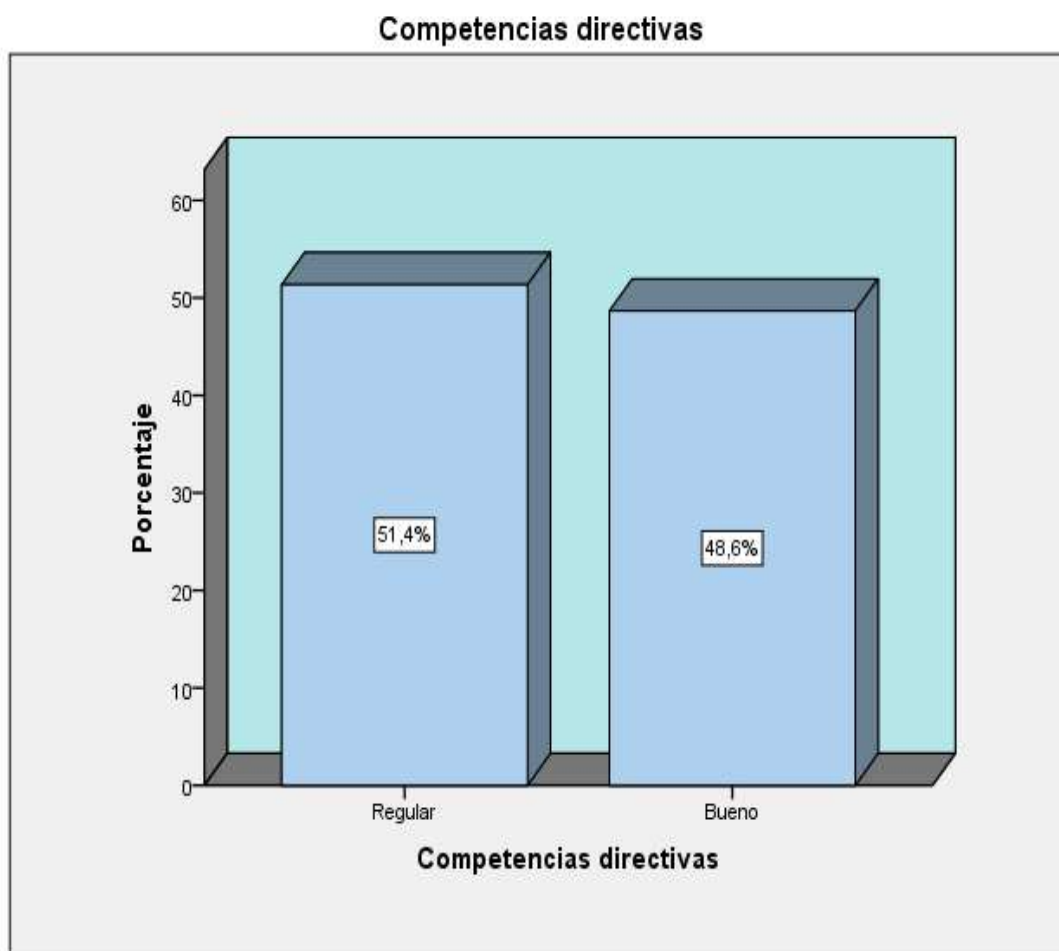
*Nivel de competencias directivas de una institución educativa de Magdalena, 2022*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	19	51,4	51,4	51,4
Bueno	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

**Figura 3**

*Nivel de competencias directivas de una institución educativa de Magdalena, 2022*



*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

Finalmente, los datos de la tabla 6 y figura 4, revela que 17 docentes perciben las habilidades blandas en un nivel medio, representando el 45,9%, mientras que 20 docentes, es decir; el 54.1% opinan que las habilidades blandas de los docentes son alto. Finalmente se puede notar una diferencia entre el número de docentes que perciben las habilidades blandas como medio y los que perciben las habilidades blandas como alto.

**Tabla 6**

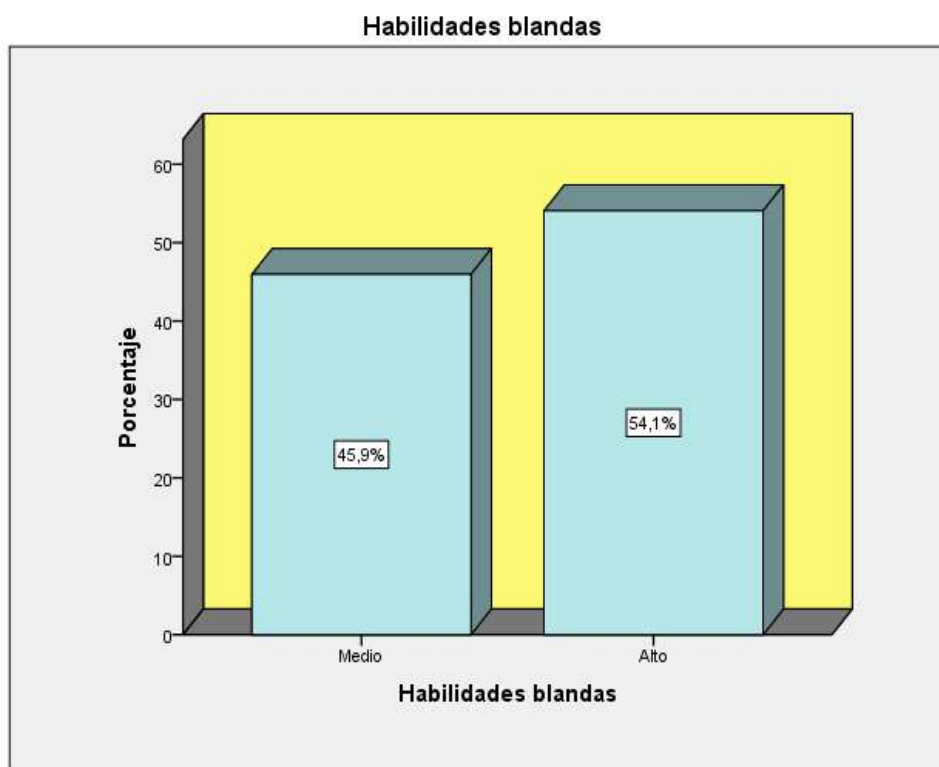
*Nivel de habilidades blandas de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	17	45,9	45,9	45,9
Alto	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

**Figura 4**

*Nivel de habilidades blandas de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*



*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.

Del mismo modo, en la tabla 7, en lo que corresponde a las competencias directivas estratégicas, intratéticas, los docentes perciben como bueno en un porcentaje mayor del 59,5%, mientras que el 56,8% en las competencias directivas eficacia personal, opinan como bueno, como regular presentan igual porcentaje las intratéticas y eficacia personal, 32,4% y en un 10,8% perciben como malo en las estratégicas y eficacia personal. En resumen, puede notar una diferencia mínima entre el número de docentes que perciben las competencias directivas como bueno en las tres dimensiones y malo con un menor porcentaje.

**Tabla 7**

*Dimensiones de competencias directivas de los docentes de una institución educativa de Magdalena, 2022*

		Recuento	% de la fila
Estratégicas	Malo	4	10,8%
	Regular	11	29,7%
	Bueno	22	59,5%
Intratéticas	Malo	3	8,1%
	Regular	12	32,4%
	Bueno	22	59,5%
Eficacia personal	Malo	4	10,8%
	Regular	12	32,4%
	Bueno	21	56,8%

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio

## Contrastación de hipótesis

### Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general:

**H<sub>i</sub>:** Sí existe relación directa y moderada entre las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022

**H<sub>o</sub>:** No existe relación directa ni moderada entre las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Margen de error: 5%

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Como se puede apreciar en la tabla 8, se ha obtenido un valor sig = 0,000, menor a 0,05 y por la regla de decisión podemos concluir que hay suficiente evidencia estadística para determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, se obtuvo un valor positivo  $r = 0,572$ , lo cual confirma que la relación entre las variables es directa y moderada, tal como se había supuesto.

#### Tabla 8

*Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y las habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena, 2022.*

		Competencias directivas	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	,572**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	37
	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	,572**
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.

### Hipótesis específica 1:

**H<sub>i</sub>:** Sí existe relación directa y moderada entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo en una institución educativa de Magdalena, 2022

**H<sub>o</sub>:** No existe relación directa ni moderada entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo en una institución educativa de Magdalena, 2022

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Margen de error: 5%

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Como se puede apreciar en la tabla 9, se ha obtenido un valor sig = 0,002, menor a 0,05 y por la regla de decisión podemos concluir que hay suficiente evidencia estadística para determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, se obtuvo un valor positivo  $r = 0,502$ , lo cual confirma que la relación entre las variables es directa, pero de grado es moderado.

### Tabla 9

*Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo en una institución educativa de Magdalena, 2022.*

		Competencias directivas	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,502**
		N	37
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,502**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	37

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.

### Hipótesis específica 2:

**H<sub>i</sub>:** Sí existe relación directa y moderada entre las competencias directivas y la dimensión liderazgo en una institución educativa de Magdalena, 2022.

**H<sub>o</sub>:** No existe la relación directa ni moderada entre las competencias directivas y la dimensión liderazgo en una institución educativa de Magdalena, 2022.

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Margen de error: 5%

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Como se puede apreciar en la tabla 10, se ha obtenido un valor sig = 0,001, menor a 0,05 y por la regla de decisión podemos concluir que hay suficiente evidencia estadística para determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y la dimensión liderazgo en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, se obtuvo un valor positivo  $r = 0,536$ , lo cual confirma que la relación entre las variables es directa, pero de grado es moderado.

### Tabla 10

*Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión liderazgo en una institución educativa de Magdalena, 2022.*

		Competencias directivas	Liderazgo
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,536**
		N	37
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,536**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	37

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.



### Hipótesis específica 3:

**H<sub>i</sub>:** Sí existe relación directa y moderada entre las competencias directivas y la dimensión negociación en una institución educativa de Magdalena, 2022.

**H<sub>o</sub>:** No existe la relación directa y moderada entre las competencias directivas y la dimensión negociación en una institución educativa de Magdalena, 2022.

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Margen de error: 5%

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Como se puede apreciar en la tabla 11, se ha obtenido un valor sig = 0,004, menor a 0,05 y por la regla de decisión podemos concluir que hay suficiente evidencia estadística para determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y la dimensión negociación en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, se obtuvo un valor positivo  $r = 0,458$ , lo cual confirma que la relación entre las variables es directa, pero de grado es moderado.

**Tabla 11**

*Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión negociación en una institución educativa de Magdalena, 2022.*

		Competencias directivas	Negociación
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,458**
		N	37
	Negociación	Coefficiente de correlación	,458**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	37

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.

#### Hipótesis específica 4:

**H<sub>i</sub>:** Sí existe la relación directa y moderada entre las competencias directivas y la dimensión empatía en una institución educativa de Magdalena, 2022

**H<sub>o</sub>:** No existe la relación directa ni moderada entre las competencias directivas y la dimensión empatía en una institución educativa de Magdalena, 2022

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Margen de error: 5%

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Como se puede apreciar en la tabla 12, se ha obtenido un valor sig = 0,000, menor a 0,05 y por la regla de decisión podemos concluir que hay suficiente evidencia estadística para determinar que existe relación entre las variables competencias directivas y la dimensión empatía en una institución educativa de Magdalena, 2022. Asimismo, se obtuvo un valor positivo  $r = 0,694$ , lo cual confirma que la relación entre las variables es directa, pero de grado es moderado.

**Tabla 12**

*Prueba de Rho de Spearman para las competencias directivas y la dimensión empatía en una institución educativa de Magdalena, 2022.*

		Competencias directivas	Empatía
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	,694**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	37
	Empatía	Coefficiente de correlación	,694**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	37

*Fuente:* Reporte del SPSS para el estudio.

## V. DISCUSIÓN

Conforme a los posibles resultados inferenciales de la hipótesis general, la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y las habilidades blandas (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.572, significativo. Los resultados hallados concuerdan con, Palomino (2020), luego de su análisis, los resultados del Rho de Spearman arrojan 0,873 para la hipótesis general,  $p = 0,000 < 0,05$ . Concluye que se ha desarrollado un vínculo importante entre la gestión y las habilidades blandas. Así también lo sustenta Naranjo (2019), quien afirma que la adquisición de habilidades blandas por parte de los docentes permite que los docentes perciban las emocionales como importantes, asimismo actúan como motores de motivación y de proceso. Gómez (2019), las competencias directivas se fundamentan en las posturas de los teóricos de las habilidades blandas y específicas de la persona o puesto desde el cual se pueden identificar las habilidades.

Los resultados hallados concuerdan con, Becerra, (2018), señalando que estas son las habilidades que potencian la inteligencia emocional. También conocidas como habilidades blandas, habilidades de transformación o habilidades sociales y emocionales, estas se enfocan en desarrollar valores y rasgos específicos que ayudan a impulsar sus comunicaciones y relaciones efectivas con los demás. Del mismo modo, Chávez y Arias (2018) muestran que el enfoque evaluativo y ético de este concepto enfatiza la rendición de cuentas. Dado que la gente piensa en la composición de manera positiva, hay menos errores en ciertas operaciones. Álvarez (2018), el aspecto de las habilidades blandas es importante ya que se relaciona con la originalidad, reflexión crítica, resolución de conflictos, interacción, cooperativismo, determinación y paciencia, que se tratan en la metodología para enseñar y la planificación de estudios. Villalobos y Parés (2020), de ello podemos ver que hay varios tipos de posibilidades. Las siguientes secciones describen algunas de estas habilidades para comprender mejor el significado de las habilidades.

Otro autor, como Sordo (2017), afirma que las habilidades emocionales y emocionales blandas se expresan de manera subconsciente para desarrollar nuevas habilidades. (Rivera, 2016), Están relacionadas con los estándares de desempeño, que corresponden tanto a las habilidades como a las competencias

desplegadas para realizar las tareas con eficacia y eficiencia. Rivera (2016), señala que se trata de habilidades que ayudan a mejorar la inteligencia emocional, conocidas como habilidades transformadoras o habilidades sociales y emocionales, se enfoca en desarrollar valores y rasgos específicos que ayuda a fomentar la comunicación, y las relaciones efectivas con los demás.

En cuanto a la hipótesis específica 1, la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.502, significativo. Asimismo, los resultados se evidencian con Mancilla (2020), Los resultados del estadístico Rho de Spearman = 0.938, según las variables: habilidades personales y perfil educativo. Nivel de significancia  $p=0,000$ . Concluyo rechazando de hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis planteada. El vínculo es claro. En otras palabras, cuanto mayor sea la habilidad blanda, mayor será la imagen del maestro. Otro trabajo importante es de Gómez (2019). Los resultados fueron (51%) para las habilidades sociales y emocionales, seguido de una mejora en la capacidad cognitiva (29%) y uno (16%) dedicado a las habilidades. Finalmente, se muestran las habilidades cognitivas. (cuatro por ciento). Concluyo que se valoran las competencias demandadas en el mercado laboral, pero no solo las relacionadas con conocimientos, si no habilidades específicas.

Para ilustrar los conceptos de Tobón (2017), Espinosa (2018), estos procesos son actividades rutinarias que lleva a cabo un presidente o gerente para lograr objetivos mutuamente acordados. La individualidad humana proviene de la exposición a situaciones complejas e inciertas. Del mismo modo tenemos Tobón y Herrera (2017), la adquisición de habilidades esenciales para desenvolverse adecuadamente en otro entorno, comunidad o ámbito laboral. En la misma línea, Valdebenito (2013) señala que estas competencias tienen como objetivo desarrollar habilidades con la sociedad, que se manifiestan en las relaciones interpersonales en cualquier ámbito. Por consiguiente, (Castro, et al., 2019) sostiene que, en definitiva, estas habilidades se enfrentan a muchas situaciones diferentes, por lo que desarrollaremos una estructura interna de aprendizaje que permita a los alumnos actuar con eficacia. Del mismo modo, Ramírez et al (2017) coinciden con Pereda y López en afirmar que las habilidades directivas son la combinación de

conocimientos conceptuales, procedimentales e institucionales que moldean los estilos y acciones de los líderes.

Ríos (2021), quien ve que las habilidades blandas, como término que se originó en el ámbito empresarial, se relacionan con todas las habilidades de este género, personales y habilidades emocionales requeridas en el campo organizacional. Del mismo modo, Ortega (2016), las denominadas habilidades blandas, sociales o no cognitivas están relacionadas con la capacidad de las personas para establecer relaciones con los demás. De igual manera, Rivera (2016), señala que se trata de habilidades que ayudan a mejorar la inteligencia emocional, conocidas como habilidades transformadoras o habilidades sociales y emocionales, se enfoca en desarrollar valores y rasgos específicos que ayuda a fomentar la comunicación, y las relaciones efectivas con los demás.

En la hipótesis específica 2, la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión liderazgo (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.536, significativo. A partir de los hallazgos encontrados de Robles (2019), los resultados con el estadístico Rho de Spearman mostraron una correlación de  $r = 0,887$ ,  $p < 0,05$ , y concluyeron que hubo una asociación significativa y alta entre las habilidades blandas y las estrategias de resolución de disputas. Además, García (2020), Los resultados, el 22 % dijo que comenzó a pelear, el 47 % quería un adulto, el 31 % intervino para prevenir el conflicto, el 24 % trabajó en equipo, según el resultado de la decisión, el 43 % dijo que no y el 33 % dijo no. Sé qué decir cuando se trata de conducir, el 15% dijo que quería conducir, lo que muestra un lado muy débil. A tiempo, el 25% llega a tiempo, el 46% está fuera de tiempo y el 29% llega rara vez.

Acevedo, (2019), las habilidades blandas son rasgos de personalidad que ayudan a los estudiantes a comprender y enfatizar con los demás. (Miranda, 2016), el término habilidades Patricia, et al., (2009) enfatizan que es fundamental que los trabajadores y representantes de las organizaciones desarrollen habilidades y los motiven para desempeñarse bien en el lugar de trabajo. Motivación, éxito profesional y rendimiento. Por otro lado, Silva (2015) señala que: Las habilidades blandas apuntan a desarrollar habilidades con la comunidad, se pueden identificar en el lugar de trabajo donde el joven se adapta y se comunica con sus compañeros durante el primer día de trabajo. Escobar (2005), señala que: Para encontrar a las

personas adecuadas para los puestos de liderazgo, es necesario analizar el contexto y las necesidades que se presentan en su organización.

Además, Sánchez (2018) argumenta que los comportamientos repetitivos y detectables mejoran el éxito de un individuo en las funciones gerenciales. Vallejo (2019) dice que estas habilidades se convierten en rasgos de personalidad o rasgos de un individuo que benefician sus interacciones sociales. Rivera (2016), Estas acciones deben centrarse en la calidad, la motivación, el éxito y el desempeño, asimismo surgen necesidades dentro de la organización para encontrar a la persona adecuada para la profesión o posición de liderazgo. Puedes elegir tu organización y capacitarla para que tu proyecto sea un éxito. Martínez et al. (2021), afirma que las habilidades blandas que emergen de un enfoque basado en competencias están principalmente orientadas hacia beneficios efectivos. Del mismo modo Raceti (2015), argumenta que el trabajo en equipo puede ser visto como una contribución de todo el grupo hacia un objetivo común y derivan sus habilidades de su función, para lograr el objetivo de mejora, pensamos en el bien común y evaluamos y valoramos las opiniones de cada miembro.

En la hipótesis específica 3, la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión negociación (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.458, significativo. De igual forma, Echevarría (2020), Los resultados de las hipótesis se probaron con el coeficiente de Pearson. Podemos ver que existe una estrecha relación es de 0,777 entre las habilidades blandas y los resultados del aprendizaje. Concluyo, que existe una correlación alta, y un p-valor de 0.000, altamente significativa. Los resultados hallados concuerdan con De La Cruz (2020), los resultados los cambios en las relaciones interpersonales de los docentes tendrán un impacto significativo en habilidades blandas. Concluyo, que las habilidades blandas tienen un impacto significativo en las relaciones interpersonales entre los docentes del colegio Karol Wojtyla en un distrito de Lima. Así también lo sustenta, Los resultados hallados concuerdan con los de Corona, et al., (2017), quien afirma que los dos puntos anteriores relacionados están relacionados con el conocimiento técnico y la habilidad para resolver problemas podemos destacar el concepto de perfección, que se entiende como la capacidad de actuar y resolver conflictos y situaciones problemáticas en el aire con eficacia y eficiencia.

De igual forma, Cobo y Moravec (2011), se refieren a la HB como un conjunto de competencias que capacitan a los individuos para desempeñarse al máximo en el ámbito de la vida cotidiana. Los HB se obtienen en varios contextos formales o informales. (Barrientos, et al., 2016). Esto le permite seleccionar a esas personas. Capacitación con características que coincidan con los objetivos de su organización, y para tener éxito en la implementación de un proyecto. Mientras tanto, De manera similar, Hernández, et al. (2019), las habilidades gerenciales se describen como un conjunto de actitudes y habilidades que poseen los individuos para hacer más efectivo su trabajo en diferentes organizaciones y puestos de trabajo. Por tanto, Zhang, et al., (2021), esto significa que estas habilidades se traducen en representaciones de las situaciones y prácticas en las que el sujeto dirige su aprendizaje para interactuar con el mundo que requiere respuestas en el momento. Rivera (2016), Estas acciones deben centrarse en la calidad, la motivación, el éxito y el desempeño, asimismo surgen necesidades dentro de la organización para encontrar a la persona adecuada para la profesión o posición de liderazgo. Puedes elegir tu organización y capacitarla para que tu proyecto sea un éxito.

En la hipótesis específica 4, la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión empatía (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.694, significativo. De acuerdo con Zepeda-et al., (2019), El principal hallazgo fue que los participantes observaron un desarrollo muy frecuente de habilidades interpersonales en cuatro áreas: relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento crítico y autocontrol, y la capacidad de comunicarse utilizando habilidades. Concluimos que esto se logra reconociendo la adquisición de habilidades en cuatro categorías: relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento crítico, autodisciplina, competencia y comunicación. Por su parte, Saullo (2018), Concluyo que las actividades emprendidas por el equipo deben estar relacionadas con la mejorar de la vida de la organización. De manera similar, los gerentes pueden decir que su trabajo debe poder coincidir con lo que la organización quiere lograr.

De igual forma, Chuquispuma (2019), según la escala de Likert. Certificado por expertos, tiene un valor de confianza  $\alpha = 0,840$ . Los resultados, se puede determinar que las habilidades de un gerente tienen algún impacto en la gestión de la educación. El modelo propuesto muestra que el 44,9% (0,449). Concluyo que de

la gestión educativa se debe a las competencias directivas que practican las instituciones educativas de la ONU en San Juan de Miraflores. Según el valor de Wald de 512,868-1046,505, df: 1,  $p = 0,000 < 0,050$ . Martínez (2016) considera una habilidad importante, que es la capacidad de comunicar información con precisión y claridad. Castro, et al., (2019), la geografía te hace consciente de los desarrollos étnicos, culturales, ambientales y lingüísticos. Los resultados hallados concuerdan con los Álvarez (2018) incluye cuatro aspectos: comunicación oral y escrita, estilo de comunicación, habilidades normativas y habilidades funcionales.

Asimismo, los resultados se evidencian con Matos y Gutiérrez (2012), concluyó que la desarrollamos a lo largo de nuestra vida, se derivan de factores psicológicos, sociales, culturales, anímicos, etc. Las mismas cosas que posibilitan la interacción efectiva con los demás. Río (2016), en estos niveles, las habilidades se movilizan al interior de la institución para que puedan ser ejecutadas. En definitiva, las habilidades se enfrentan a una variedad de situaciones y desarrollan estructuras internas que permiten a los docentes actuar de manera competente. (Riviera, 2016), el descubrimiento de los representantes y sus competencias como un rasgo importante para el desarrollo de las metas educativas de la organización debe orientarse ya que se preocupa por adquirir habilidades relevantes para la formación de toda la organización.

Asimismo, en la presente investigación se tuvo en cuenta dos variables: competencias directivas y habilidades blandas, de las cuales considero muy importantes para lograr lo propuesto para la mejora en el colegio donde estoy laborando.

En las competencias directivas tenemos como indicadores: La identificación de oportunidades, donde el director pueda obtener respuestas que puedan ayudar a mejorar en este aspecto, aprovechando oportunidades para que estas repercutan en la competitividad de la organización, así también demostrará su capacidad para identificar los problemas pedagógicos e institucionales antes que estos se manifiesten. La identificación de problemas considerando sus habilidades solucionando acertadamente los problemas que se presenten en la institución, de la misma forma teniendo en cuenta contar con materiales indispensables para alcanzar las metas propuestas. La toma de decisiones considerando a su equipo de docentes a su cargo, como principal apoyo, en ocasiones se observa que no



consideran las opiniones con las que puedan aportar los docentes, es muy importante que con el cuestionario aplicado analice qué porcentaje de los docentes está de acuerdo con su actuar, entonces se dará cuenta qué punto debe reforzar, así también la empatía con su equipo de docentes para poder relacionarse con facilidad, es importante que se considere la participación de todo el equipo para se puedan lograr los objetivos institucionales. La comunicación y capacidad de escuchar a todos los trabajadores, de esa manera podrán encontrar soluciones a los diferentes problemas que se les presente, ayudará a conocer las preocupaciones de los demás, se escucha de muchos casos en que el empleado no es escuchado ante cualquier situación problemática que se le presente, se debe ser más empático y tener en cuenta que la mejora en la institución depende del buen desempeño de los docentes y para este buen desempeño, es necesario que los docentes o trabajadores se encuentren con su estado emocional estable. El manejo de equipos, el director debe demostrar de la mejor manera su liderazgo guiando a todos los integrantes de su equipo, demostrando tener confianza en los maestros con el único fin de mejorar la calidad educativa, en ocasiones se observa que no se considera las opiniones de algunos simplemente porque no están a cargo de la actividad, sin saber que sus opiniones pueden ser de gran utilidad. En la institución también es importante tener en cuenta la colaboración y atención, resolviendo problemas que se susciten, con creatividad, buena disposición y mucha imaginación. Es muy necesario el autocontrol de las emociones de esa manera los docentes también actuarán de la misma manera, se sabe de casos que no hay respeto entre directores-docentes-directores precisamente porque alguna parte no tuvo en cuenta el control de sus emociones. Objetivos y equilibrio personal, priorizando sus actividades de manera adecuada en el tiempo determinado para el logro de sus objetivos y cuando se requiera tomar decisiones oportunas en situaciones retadoras con una postura democrática y consensuada buscando un buen clima laboral, por ende, un buen desenvolvimiento profesional.

Por otro lado, la variable habilidades blandas se considera en la investigación como indicadores la toma de decisiones trabajando en equipo, ser democrático en la toma de decisiones, actuando con respeto, al ver trabajo en equipo el clima laboral es el mejor, por lo tanto, tendrá resultados muy positivos para la mejora de la institución. La participación que sea activa con todos los docentes, demostrando la

proactividad, propiciando un clima armonioso, intercambiando conocimientos con los demás colegas. Las decisiones democráticas, siempre buscando la mejora considerando opiniones de todos los colegas para cumplir con las actividades propuestas. Tomar decisiones teniendo en cuenta el bien común, esto debe primar para resultados óptimos. Es importante motivar al equipo para cumplir con nuestras metas, si alguien no apoya, pues es imposible avanzar, el trabajo en equipo es muy conveniente. El reconocimiento a los logros, a las buenas acciones, a la buena participación, esta motivación alimentará más las ganas de sacar adelante la imagen de la institución. Respetar y aceptar las opiniones del equipo, llegando a acuerdos para la solución más adecuada, ser perseverante, alcanzar lo que uno se propone. El trato debe ser por igual para todos teniendo en cuenta las opiniones o sugerencias sin importar el cargo que tenga, manejar un lenguaje apropiado para negociar. Comprender todas las situaciones, poniéndose en el lugar de cada uno, interpretar la comunicación no verbal, tono emocional al dirigirse a los demás. Apoyar emocionalmente, cuando lo necesiten, es muy importante mantener la armonía en el ambiente laboral, de esa manera se motivarán para seguir trabajando de la mejor manera. Finalmente tener en cuenta que el trato a los demás es muy importante, no hacer lo que no les gustaría que les hagan, siempre ser solidarios con los demás. Con las habilidades blandas se llegará hasta donde uno quiera llegar.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Según la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y las habilidades blandas (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.572, significativo.

**Segunda.** Según la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión trabajo en equipo (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.502, significativo.

**Tercera.** Según la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión liderazgo (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.536, significativo.

**Cuarta.** Según la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión negociación (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.458, significativo.

**Quinta.** Según la prueba Rho de Spearman se identificó una moderada correlación entre las competencias directivas y la dimensión empatía (valor  $p = 0,000 < 0,05$ ), lo que indica una correlación de 0.694, significativo.

## **VII. RECOMENDACIONES**

**Primera.** Se recomienda a los directivos de la institución educativa de Magdalena, fortalecer las competencias directivas de los docentes a través de programas de capacitación para gestionar asertivamente la mejora de la institución que está a su cargo.

**Segunda.** Se recomienda a los directivos de la institución educativa de Magdalena, promover las competencias directivas, a través de capacitaciones permanentes a todo el personal a su cargo sobre trabajo en equipo, con la finalidad de mejorar su relación inter e intrapersonales con las personas de su entorno a través de coaching.

**Tercera.** Se recomienda a los directivos de la institución educativa de Magdalena, a los coordinadores de grado o de área, elaborar actividades interactivas que contribuya al liderazgo docente, y mejorar las habilidades blandas.

**Cuarta.** Se recomienda a los directivos de la institución educativa de Magdalena, proponer actividades y/o capacitaciones sobre la dimensión negociación de las habilidades blandas convocando a psicólogos de la UGEL e instituciones que cuenta con este servicio.

**Quinta.** Finalmente, Se recomienda a los directivos de la institución educativa de Magdalena, promover las competencias directivas, actividades como teatro, trabajo colaborativo, taller de oratorio, etc. Para fortalecer la Empatía de la variable habilidades blandas.

## REFERENCIAS

- Acevedo, M.M. (2019). *Types of soft skills. What are soft skills?*, <https://grandesabrazos.com/tipos-de-habilidades-soft/>.
- Alberca, N. (2019). *Acompañamiento pedagógico competencias docentes y su influencia en el aprendizaje significativo en las instituciones educativas de Lince 2018. Universidad César Vallejo.*
- Alburquerque, D. M. (2021). Competencias directivas y habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Cocharcas, Cercado de Lima - 2021. *Universidad César Vallejo.*
- Álvarez, S. (2018). *Formas y dimensión de la comunicación.* <https://es.slideshare.net/stephaniAlvarez/formas-y-dimension-de-la-ggggcomunicacion-stephania-alvarez>.
- Barrientos, C., Silva, K and Antúnez, S. (2016). Management skills to promote participation: families in basic schools. *Education*, 49(1), 45-62. ISSN 1019-9403 <http://dx.doi.org/10.18800/education.201602.003>
- Becerra, V. J. (2018). La comunicación: de objeto a categoría" en *Revista Culturas Contemporáneas X, 19, segunda época. Colima: Universidad de Colima, 19-96.*
- Bonilla (2020), *Innovación de las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral.* Universidad César Vallejo. Perú Lima.
- Castro, S., Flores, F., Cornejo, C., Castro, M. (2019). *Leadership skills that mobilize teachers in school management positions in subsidized private educational establishments in the V Region of Chile. Education Magazine*, 43(2), 1-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44058158020>
- Chavez, L., Arias, W. (2018). *Importance of managerial skills from the perception of Arequipa businessmen. Accounting and Business* 26(13), 109-128. ISSN 1992-1896.
- Chuquispuma, A (2019). *Competencias directivas en la gestión pedagógica de la institución educativa "Naciones Unidas". San Juan de Miraflores. 2019.* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://n9.cl/wpybj>
- Cobo y Moravec (2011). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la*

- educación*. Ediciones de la universitat. <https://n9.cl/8ffa>
- Comer, D., Schwartz, M. (2021). Adapting Mussar to Develop Management Students' Character. [Adaptación de Mussar para desarrollar el carácter de los estudiantes de gestión]. *Journal of Management Education* 44(2), 196-246 <https://doi.org/10.1177/1052562919871083>
- Corona, L., Ramirez, G., and Vazquez, E. (2017). *Model of managerial competencies for the autonomy of management and leadership in basic education supervisors in the framework of educational reforms in Mexico*. *Killkana Social Magazine*, 1(3), 23-28. ISSN 2528-8008 / e-ISSN 2588-087X
- De La Cruz Sandoval, V. V. (2020). *Habilidades blandas en las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa Karol Wojtyla, San Juan de Lurigancho – 2019*. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40311>
- Echevarría y Geovani (2020). *Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020* [Tesis De Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://n9.cl/zwu04>
- Enriquez, L. and Hernandez, M. (2021). *Students in a pandemic: a look from autonomous learning*. Retrieved from: [https://www.revista.unam.mx/2021v22n2/alumnos\\_en\\_pandemia\\_una\\_mirada\\_desde\\_el\\_aprendizaje\\_autonomo/](https://www.revista.unam.mx/2021v22n2/alumnos_en_pandemia_una_mirada_desde_el_aprendizaje_autonomo/)
- Escobar, M. (2005). *The labor strategy for the competitiveness of organizations?* *Scielo Magazine*, 10(3), 45-89 <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Espinosa, E. (2018). *Evaluation of Management Competencies in Graduates of Postgraduate Administration*. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*. 8(28). 1-46.
- García, Y. E. (2020). *Estrategia para desarrollar habilidades blandas en estudiantes de 6to grado de la Escuela Primaria Ervido Créales*. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 8(2), 1-9. <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/195>
- Gómez Gamero, M. (2019). *Soft skills competencies for the new millennium*. *Scientific Bulletin of the Superior School of Actopan*, 6(11). Retrieved from <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Gómez Gamero, M. E. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo*

- milenio. DIVULGARE Boletín Científico De La Escuela Superior De Actopan*, 6(11), 1-5. doi:<https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Hernández, M., Bayona, M., López, E. Ramón, C., & Tino, M. (2019). *Development of Managerial Competencies for the improvement of Integrated Care*. <https://doi.org/10.5334/ijic.s3110>
- Mancilla, O. (2020). *Habilidades blandas y perfil docente en la Institución Educativa: N.º 6032 Miguel Grau Seminario V.M.T.-2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Lima-Perú.
- Martínez, L. F. & Martínez, R. (2021). *Analytical study of soft skills in higher education: a pedagogical proposal to strengthen the PYP of the Uniagustinian public accounting program* [Master's Thesis Universidad La Gran Colombia]. <http://hdl.handle.net/11396/6944>.
- Martínez, M. (2016). *Departament de psicologia básica. Psicología de la comunicación, vol. 12. N° 5*. McLeod, S. (2018). Investigación cualitativa, <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>.
- Matus, O., & Gutierrez, A. (2012). *Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica Soft skills: A competitive advantage in technological training. GINT Journal of Industrial Neo- Technologies*. Universidad de Santiago de Chile. [https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art.\\_9\\_print\\_v2n1jint006-15\\_v3.0\\_0.pdf](https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf)
- Mendoza, W., Garcia, T., Delgado, M., Barreiro, I. (2018). *Internal control and its influence on the administrative management of the public sector. Mastery of Science Magazine*, 4(4), 206-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Miranda, S. (2016). *Directive management: a concept built from the understandings of the directors of Bogota public schools. Ibero-American magazine for educational research and development*. 7(13) 1-28
- Naranjo, A. (2019). *La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. Revista Pensamiento Académico*,
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237-252.

- <http://revistas.uach.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf>
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4844>
- Palomino, L. (2020). *Gestión administrativa y su relación con las habilidades blandas en docentes de la IE N°168 APJ, UGEL 05, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://n9.cl/ngnq6>
- Patricia, C., Huerta, C., Leyton, P., and Saldia, H. (2009). *Analysis of managerial competencies of a public health network*. *Public Health Rev.* 11(6), 979-987.
- Raceti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Proyectos Editoriales, S.A.
- Ramírez, J., Cerón, H., Cerón, A. Y Maya, N. (2017). *The managerial competencies that are the basis of business competitiveness: A study correlational*. *Revista Administración y Finanzas.* 4 (12), p.87-98
- Rios, S. (2021). *Promoting soft skills in artistic studies. history of art, visual culture and social networks. XVIII International Congress on New Trends in Humanities. (Malaga, Spain)*. <https://hdl.handle.net/10630/22628>
- Robles, M. (2019). *Habilidades blandas y estrategias de resolución de conflictos en estudiantes de sexto de primaria IE. N° 166 "Karol Wojtyla" SJL-2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40075>
- Saullo, M. (2018). *La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión*. [Tesis de maestría, Universidad Austral]. Repositorio Austral <https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/829/Saullo%2cMCristina.TESIS%20MAESTR%c3%8dA%202018.pdf?sequence=1>
- Silva, J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42970>
- Singer, M., Guzmán, R. & Donoso, P. (2009). *Entrenando competencias blandas en jóvenes*. *Inacap*. Cl, (15)1, p.1-20



- Sordo, P. (2017). *Educación para Sentir*. Santiago de Chile: Patagonia.
- Tanzeh, A., Fadhilah, D., Chotimah, C., Aziz, A., Sukur, M.(2021). *The importance of improving education quality and principal leadership in improving school competitiveness*. [La importancia de mejorar la calidad de la educación y el liderazgo de los directores para mejorar la competitividad escolar]. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(4),17-31 <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/32916/13782>
- Tobón, S. y Herrera, S. (2017) *El director escolar desde el enfoque socioformativo. estudio documental mediante la cartografía conceptual*. *Revista de Pedagogía*, 38(102), pp.164-194.
- Torres, I. (2018). *Habilidades blandas en el trabajo*. Corporación Gráfica Navarrete Unesco, (21 de septiembre de 2017). *Organización de las Naciones Unidas, para la educación*. <https://n9.cl/09po6>
- Valdebenito, M. (2013) *Soft skills, fundamental for personal development*. Retrieved from: <https://cutt.ly/XyNfJkP> <https://cutt.ly/XyNfJkP>
- Vallejo, J. (2019). *Análisis de habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://hdl.handle.net/11673/47156>
- Vasquez, L., Vila, D., & Tuesta, J. (2021). *Soft skills and the impact of covid-19 on higher education*. *Review of Global Management*, 6(1), 41-49. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1488>
- Villalobos, M., and Parés, I. (2020). *Directive competences of the university teacher*. *Pan American Journal of Pedagogy*, (10) 63-84. <https://revistas.up.edu.mx/RPP/article/view/1937>.
- Zepeda, M. E. (2020). *El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol.10 no.19.

## ANEXOS

## Anexo 01

### Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b>	Se desarrollan habilidades y movilizan capacidades para que haya un buen funcionamiento dentro una organización educativa, para ello se deben desarrollar acciones entorno a la calidad, motivación, éxito profesional y el desempeño, Para encontrar personas idóneas para el cargo directivo, se debe analizar el contexto y las necesidades que se presentan dentro de una organización, entonces de esta manera se pueden seleccionar y formar personas que cuenten con características que se apeguen a los objetivos de la organización para así llevar una buena realización de proyectos. (Rivera, 2016)	Se operacionaliza mediante sus dimensiones: estratégicas, intratéticas y eficacia personal	ESTRATÉGICAS	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	Escala politómica o de Likert  5=Siempre 4=Casi siempre 3=A Veces 2= Casi nunca 1=Nunca
				IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	
				TOMA DE DECISIONES	
			INTRATÉTICAS	COMUNICACIÓN Y CAPACIDAD DE ESCUCHAR	
				MANEJO DE EQUIPOS	
				DESARROLLO DE HABILIDADES	
			EFICACIA PERSONAL	COLABORACIÓN Y ATENCIÓN.	
				EMOCIONES	
				OBJETIVOS Y EQUILIBRIO PERSONAL	

Fuente: Adaptado Roldán 2020

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE HABILIDADES BLANDAS**

<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>HABILIDADES BLANDAS</b>	(Rivera, 2016), señalando que estas son las habilidades que potencian la inteligencia emocional. También conocidas como habilidades blandas, habilidades de transformación o habilidades sociales y emocionales, estas se enfocan en desarrollar valores y rasgos específicos que ayudan a impulsar sus comunicaciones y relaciones efectivas con los demás.	Se operacionaliza mediante sus dimensiones: Trabajo en equipo, liderazgo, negociación y empatía	TRABAJO EN EQUIPO	TOMA DE DECISIONES	Escala politómica o de Likert  5=Siempre 4=Casi siempre 3=A Veces 2= Casi nunca 1=Nunca
				. PARTICIPACIÓN ACTIVA	
				DECISIONES DEMOCRÁTICAS	
			LIDERAZGO	BIEN COMÚN	
				MOTIVACIÓN	
				RECONOCIMIENTO	
			NEGOCIACIÓN	PLANTEA ACUERDOS	
				ACEPTA OPINIONES	
				LENGUAJE APROPIADO	
			EMPATÍA	COMPRESIÓN	
				APOYO EMOCIONAL	
				TRATO AMABLE	

Fuente: Adaptado Roldán 2020

## Anexo 02

### Instrumentos de recolección de datos

#### Cuestionario N° 1 Variable a medir: Competencias directivas

Instrumento de medición de las competencias directivas

#### Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

1. Nunca.      2. Casi Nunca      3. A veces      4. Casi siempre      5. Siempre

N°	ítems	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Estratégicas</b>						
1	El director se caracteriza porque aprovecha las oportunidades para que estas repercutan en la competitividad de la organización.					
2	Considera qué tiene la capacidad para identificar los problemas pedagógicos e institucionales antes que estos se manifiesten.					
3	Considera que tiene habilidades para dar soluciones acertadas a los problemas que se suscitan en la institución educativa.					
4	Sobre el director considera que cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.					
5	Se caracteriza porque consigue el apoyo del grupo de docentes personal a su cargo con facilidad.					
6	Considera que tiene facilidad para relacionarse con docentes y administrativos claves dentro de la institución educativa.					
7	El director ha logrado comisionar a los docentes y administrativos para el logro de los objetivos institucionales.					
<b>Dimensión 2: Intratégicas</b>						
8	Utiliza la comunicación informal como herramienta de apoyo que no interfiere en el trabajo que realiza.					
9	Escucha y tiene en cuenta las preocupaciones de los demás.					
10	Sus juicios y apreciaciones se basan en un trabajo serio y sus evidencias.					
11	Considera que todos los integrantes de su equipo disponen de la capacidad de tomar decisiones acertadas.					
12	Considera que tiene cualidades para liderar su equipo de trabajo.					
13	Considera que en su trabajo desarrolla todas sus habilidades y capacidades profesionales.					

14	Tiene la capacidad para fomentar un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo.					
<b>Dimensión 3: Eficacia personal</b>						
15	Se caracteriza por resolver problemas con creatividad buena predisposición y mucha imaginación.					
16	Se caracteriza por mantener un alto grado de atención y reflexión para resolver problemas muy complejos.					
17	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante situaciones.					
18	Considera que las emociones y estados de ánimo del director influye en su rendimiento laboral.					
19	Prioriza sus actividades adecuadamente en el tiempo previsto para el logro de sus objetivos.					
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.					
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.					

## Cuestionario 2 Variable a medir: Habilidades blandas

Instrumento de medición de las Habilidades blandas

### Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

1. Nunca.    2. Casi Nunca            3. A veces            4. Casi siempre    5. Siempre

Nº	ítems	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Estratégicas</b>						
1	Participa en la toma decisiones del equipo de trabajo.					
2	La toma de decisiones se realiza de manera democrática.					
3	Respeto las ideas de los demás miembros del equipo de trabajo.					
4	Interactúa con otros docentes propiciando un clima armonioso.					
5	Participa activamente en el trabajo en equipo.					
6	Se preocupa por el bienestar del grupo.					
7	Consulta al equipo de trabajo cuando tiene duda de algo.					
<b>Dimensión 2: Intratélicas</b>						
8	Toma decisiones pensando en el bien común.					
9	Respeto las opiniones de los demás.					
10	Busca la mejor solución ante un problema.					
11	Motiva a los otros docentes para lograr la meta del grupo.					
12	Dirige en función al logro de los objetivos propuestos.					
13	En tu equipo reconoces los logros de tus compañeros.					
14	Escucha activamente las opiniones de los demás.					
15	En el equipo siempre se hace lo que tú dices.					
<b>Dimensión 3: Construcción de ideas lógicas</b>						
16	Frente a un problema identificas las causas para resolverlos.					
17	Busca soluciones acertadas que beneficio de ambas partes.					
18	Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles.					
19	Llega a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto.					
20	Hace frente a los problemas que se presentan en el quehacer diario.					
21	Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las digas.					
22	Maneja un lenguaje apropiado para negociar.					
<b>Dimensión 4: Empatía</b>						
23	Realizan actividades en el aula de clases utilizando lo aprendido					

	relacionado con su vida cotidiana.					
<b>24</b>	Te pones en lugar de tus colegas antes una situación difícil.					
<b>25</b>	Comprende con facilidad los sentimientos de tus colegas.					
<b>26</b>	Interpreta la comunicación no verbal y tono emocional y tus colegas.					
<b>27</b>	Si un colega se siente triste trata de animarlo y alegrarlo.					
<b>28</b>	Comprende las limitaciones como los puntos fuertes de sus colegas.					
<b>29</b>	Tratas a tus colegas como te gustaría que te trate.					
<b>30</b>	Muestra solidaridad cuando un colega tiene dificultad.					



**Anexo 3**  
**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LOS TRES EXPERTOS**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Nº	ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ESTRATÉGICAS</b>							
1	El director se caracteriza porque aprovecha las oportunidades para que estas repercutan en la competitividad de la organización.	X		X		X		
2	Considera qué tiene la capacidad para identificar los problemas pedagógicos e institucionales antes que estos se manifiesten.	X		X		X		
3	Considera que tiene habilidades para dar soluciones acertadas a los problemas que se suscitan en la institución educativa.	X		X		X		
4	Sobre el director considera que cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Se caracteriza porque consigue el apoyo del grupo de docentes personal a su cargo con facilidad.	X		X		X		
6	Considera que tiene facilidad para relacionarse con docentes y administrativos claves dentro de la institución educativa.	X		X		X		
7	El director ha logrado comisionar a los docentes y administrativos para el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: INTRATÉGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Utiliza la comunicación informal como herramienta de apoyo que no interfiere en el trabajo que realiza.	X		X		X		
9	Escucha y tiene en cuenta las preocupaciones de los demás.	X		X		X		
10	Sus juicios y apreciaciones se basan en un trabajo serio y sus en evidencias.	X		X		X		
11	Considera que todos los integrantes de su equipo disponen de la capacidad de tomar decisiones acertadas.	X		X		X		
12	Considera que tiene cualidades para liderar su equipo de trabajo.	X		X		X		
13	Considera que en su trabajo desarrolla todas sus habilidades y capacidades profesionales.	X		X		X		
14	Tiene la capacidad para fomentar un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: EFICACIA PERSONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Se caracteriza por resolver problemas con creatividad buena predisposición y mucha imaginación.	X		X		X		

16	Se caracteriza por mantener un alto grado de atención y reflexión para resolver problemas muy complejos.	X		X		X		
17	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante situaciones.	X		X		X		
18	Considera que las emociones y estados de ánimo del director influye en su rendimiento laboral.	X		X		X		
19	Prioriza sus actividades adecuadamente en el tiempo previsto para el logro de sus objetivos.	X		X		X		
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	X		X		X		
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	X		X		X		

**DICTAMEN: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia. \_\_\_\_\_

✓ **Opinión de aplicabilidad:**           Aplicable [X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Cervera Cajo, Luz Emérita ..... **DNI:** .....10418953.....

**Especialidad del validador:** Temática.....

**08 de junio de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
1	Participa en la toma de decisiones del equipo de trabajo.	X		X		X		
2	La toma de decisiones se realiza de manera democrática.	X		X		X		
3	Respetar las ideas de los demás miembros del equipo de trabajo.	X		X		X		
4	Interactúa con otros docentes propiciando un clima armonioso.	X		X		X		
5	Participa activamente en el trabajo en equipo.	X		X		X		
6	Se preocupa por el bienestar del grupo.	X		X		X		
7	Consulta al equipo de trabajo cuando tiene duda de algo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Toma decisiones pensando en el bien común.	X		X		X		
9	Respetar las opiniones de los demás.	X		X		X		
10	Busca la mejor solución ante un problema.	X		X		X		
11	Motiva a los otros docentes para lograr la meta del grupo.	X		X		X		
12	Dirige en función al logro de los objetivos propuestos.	X		X		X		
13	En tu equipo reconoces los logros de tus compañeros.	X		X		X		
14	Escucha activamente las opiniones de los demás.	X		X		X		
15	En el equipo siempre se hace lo que tú dices.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: CONSTRUCCIÓN DE IDEAS LÓGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Frente a un problema identificas las causas para resolverlos.	X		X		X		
17	Busca soluciones acertadas que beneficien a ambas partes.	X		X		X		
18	Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles.	X		X		X		
19	Llega a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto.	X		X		X		
20	Hace frente a los problemas que se presentan en el quehacer diario.	X		X		X		
21	Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las digas.	X		X		X		

22	Maneja un lenguaje apropiado para negociar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	Realizan actividades en el aula de clases utilizando lo aprendido relacionado con su vida cotidiana.	X		X		X		
24	Te pones en lugar de tus colegas antes una situación difícil.	X		X		X		
25	Comprende con facilidad los sentimientos de tus colegas.	X		X		X		
26	Interpreta la comunicación no verbal y tono emocional y tus colegas.	X		X		X		
27	Sí un colega se siente triste trata de animarlo y alegrarlo.	X		X		X		
28	Comprende las limitaciones como los puntos fuertes de sus colegas.	X		X		X		
29	Tratas a tus colegas como te gustaría que te trate.	X		X		X		
30	Muestra solidaridad cuando un colega tiene dificultad.	X		X		X		

**DICTAMEN: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia. \_\_\_\_\_

✓ **Opinión de aplicabilidad:**           Aplicable [X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Cervera Cajo, Luz Emérita ..... DNI: .....10418953.....

**Especialidad del validador:** Temática.....

08 de junio de 2022

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

## CONSTANCIA DE LA SUNEDU

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
CERVERA CAJO, LUZ EMERITA DNI 10418953	LICENCIADO EN EDUCACION ESPECIALIDAD FISICO MATEMATICAS Fecha de diploma: 13/06/1986 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA <i>PERU</i>
CERVERA CAJO, LUZ EMERITA DNI 10418953	MAESTRO EN EDUCACION GESTION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 28/08/2008 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
CERVERA CAJO, LUZ EMERITA DNI 10418953	DOCTORA EN EDUCACION Fecha de diploma: 16/05/2013 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS <i>PERU</i>
CERVERA CAJO, LUZ EMERITA DNI 10418953	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 25/04/86 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA <i>PERU</i>
CERVERA CAJO, LUZ EMERITA DNI 10418953	LICENCIADA EN EDUCACIÓN CIENCIAS FISICO MATEMATICAS Fecha de diploma: 13/06/86 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA <i>PERU</i>

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ESTRATÉGICAS</b>							
1	El director se caracteriza porque aprovecha las oportunidades para que estas repercutan en la competitividad de la organización.	X		X		X		
2	Considera qué tiene la capacidad para identificar los problemas pedagógicos e institucionales antes que estos se manifiesten.	X		X		X		
3	Considera que tiene habilidades para dar soluciones acertadas a los problemas que se suscitan en la institución educativa.	X		X		X		
4	Sobre el director considera que cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Se caracteriza porque consigue el apoyo del grupo de docentes personal a su cargo con facilidad.	X		X		X		
6	Considera que tiene facilidad para relacionarse con docentes y administrativos claves dentro de la institución educativa.	X		X		X		
7	El director ha logrado comisionar a los docentes y administrativos para el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: INTRATÉGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Utiliza la comunicación informal como herramienta de apoyo que no interfiere en el trabajo que realiza.	X		X		X		
9	Escucha y tiene en cuenta las preocupaciones de los demás.	X		X		X		
10	Sus juicios y apreciaciones se basan en un trabajo serio y sus en evidencias.	X		X		X		
11	Considera que todos los integrantes de su equipo disponen de la capacidad de tomar decisiones acertadas.	X		X		X		
12	Considera que tiene cualidades para liderar su equipo de trabajo.	X		X		X		
13	Considera que en su trabajo desarrolla todas sus habilidades y capacidades profesionales.	X		X		X		
14	Tiene la capacidad para fomentar un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: EFICACIA PERSONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Se caracteriza por resolver problemas con creatividad buena predisposición y mucha imaginación.	X		X		X		
16	Se caracteriza por mantener un alto grado de atención y reflexión para resolver problemas muy complejos.	X		X		X		
17	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante situaciones.	X		X		X		
18	Considera que las emociones y estados de ánimo del director influye en su rendimiento	X		X		X		

	laboral.						
19	Prioriza sus actividades adecuadamente en el tiempo previsto para el logro de sus objetivos.	X		X		X	
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	X		X		X	
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	X		X		X	

**DICTAMEN: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia. \_\_\_\_\_

✓ **Opinión de aplicabilidad:**           Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Vilcapoma Pérez, César Robin ..... **DNI:** 09142246 .....

**Especialidad del validador:** Metodólogo .....

**29 de mayo de 2022**

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
1	Participa en la toma de decisiones del equipo de trabajo.	X		X		X		
2	La toma de decisiones se realiza de manera democrática.	X		X		X		
3	Respetar las ideas de los demás miembros del equipo de trabajo.	X		X		X		
4	Interactúa con otros docentes propiciando un clima armonioso.	X		X		X		
5	Participa activamente en el trabajo en equipo.	X		X		X		
6	Se preocupa por el bienestar del grupo.	X		X		X		
7	Consulta al equipo de trabajo cuando tiene duda de algo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Toma decisiones pensando en el bien común.	X		X		X		
9	Respetar las opiniones de los demás.	X		X		X		
10	Busca la mejor solución ante un problema.	X		X		X		
11	Motiva a los otros docentes para lograr la meta del grupo.	X		X		X		
12	Dirige en función al logro de los objetivos propuestos.	X		X		X		
13	En tu equipo reconoces los logros de tus compañeros.	X		X		X		
14	Escucha activamente las opiniones de los demás.	X		X		X		
15	En el equipo siempre se hace lo que tú dices.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: CONSTRUCCIÓN DE IDEAS LÓGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Frente a un problema identificas las causas para resolverlos.	X		X		X		
17	Busca soluciones acertadas que beneficien a ambas partes.	X		X		X		
18	Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles.	X		X		X		
19	Llega a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto.	X		X		X		
20	Hace frente a los problemas que se presentan en el quehacer diario.	X		X		X		
21	Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las digas.	X		X		X		
22	Maneja un lenguaje apropiado para negociar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	Realizan actividades en el aula de clases utilizando lo aprendido relacionado con su vida cotidiana.	X		X		X		



24	Te pones en lugar de tus colegas antes una situación difícil.	X		X		X		
25	Comprende con facilidad los sentimientos de tus colegas.	X		X		X		
26	Interpreta la comunicación no verbal y tono emocional y tus colegas.	X		X		X		
27	Sí un colega se siente triste trata de animarlo y alegrarlo.	X		X		X		
28	Comprende las limitaciones como los puntos fuertes de sus colegas.	X		X		X		
29	Tratas a tus colegas como te gustaría que te trate.	X		X		X		
30	Muestra solidaridad cuando un colega tiene dificultad.	X		X		X		

**DICTAMEN: VARIABLE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia. \_\_\_\_\_

✓ Opinión de aplicabilidad:           Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Vilcapoma Pérez, César Robin ..... DNI: 09142246 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

29 de mayo de 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

## CONSTANCIA DE LA SUNEDU

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
VILCAPOMA PEREZ, CESAR ROBIN DNI 09142246	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA. ESPECIALIDAD: MATEMATICA Y FISICA Fecha de diploma: Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL <i>PERU</i>
VILCAPOMA PEREZ, CESAR ROBIN DNI 09142246	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA MATEMATICA Y FISICA Fecha de diploma: 26/02/1998 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL <i>PERU</i>
VILCAPOMA PEREZ, CESAR ROBIN DNI 09142246	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 17/12/1987 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL <i>PERU</i>
VILCAPOMA PEREZ, CESAR ROBIN DNI 09142246	MAGISTER EN EDUCACION MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA Fecha de diploma: 05/09/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ESTRATÉGICAS</b>							
1	El director se caracteriza porque aprovecha las oportunidades para que estas repercutan en la competitividad de la organización.	X		X		X		
2	Considera qué tiene la capacidad para identificar los problemas pedagógicos e institucionales antes que estos se manifiesten.	X		X		X		
3	Considera que tiene habilidades para dar soluciones acertadas a los problemas que se suscitan en la institución educativa.	X		X		X		
4	Sobre el director considera que cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Se caracteriza porque consigue el apoyo del grupo de docentes personal a su cargo con facilidad.	X		X		X		
6	Considera que tiene facilidad para relacionarse con docentes y administrativos claves dentro de la institución educativa.	X		X		X		
7	El director ha logrado comisionar a los docentes y administrativos para el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: INTRATÉGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Utiliza la comunicación informal como herramienta de apoyo que no interfiere en el trabajo que realiza.	X		X		X		
9	Escucha y tiene en cuenta las preocupaciones de los demás.	X		X		X		
10	Sus juicios y apreciaciones se basan en un trabajo serio y sus en evidencias.	X		X		X		
11	Considera que todos los integrantes de su equipo disponen de la capacidad de tomar decisiones acertadas.	X		X		X		
12	Considera que tiene cualidades para liderar su equipo de trabajo.	X		X		X		
13	Considera que en su trabajo desarrolla todas sus habilidades y capacidades profesionales.	X		X		X		
14	Tiene la capacidad para fomentar un ambiente de colaboración entre los miembros de su equipo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: EFICACIA PERSONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Se caracteriza por resolver problemas con creatividad buena predisposición y mucha imaginación.	X		X		X		
16	Se caracteriza por mantener un alto grado de atención y reflexión para resolver problemas muy complejos.	X		X		X		
17	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante situaciones.	X		X		X		

18	Considera que las emociones y estados de ánimo del director influye en su rendimiento laboral.	X		X		X		
19	Prioriza sus actividades adecuadamente en el tiempo previsto para el logro de sus objetivos.	X		X		X		
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	X		X		X		
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	X		X		X		

**DICTAMEN: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia para el estudio.**

✓ **Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador: Aybar Huamani Justiniano    DNI: 08822479**

**Especialidad del validador: Metodólogo**


**08 de junio de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
 Catedrático: Justiniano AYBAR HUAMANI  
 DNI N° 08822479  
 -----

**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
1	Participa en la toma de decisiones del equipo de trabajo.	X		X		X		
2	La toma de decisiones se realiza de manera democrática.	X		X		X		
3	Respetar las ideas de los demás miembros del equipo de trabajo.	X		X		X		
4	Interactúa con otros docentes propiciando un clima armonioso.	X		X		X		
5	Participa activamente en el trabajo en equipo.	X		X		X		
6	Se preocupa por el bienestar del grupo.	X		X		X		
7	Consulta al equipo de trabajo cuando tiene duda de algo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	Toma decisiones pensando en el bien común.	X		X		X		
9	Respetar las opiniones de los demás.	X		X		X		
10	Busca la mejor solución ante un problema.	X		X		X		
11	Motiva a los otros docentes para lograr la meta del grupo.	X		X		X		
12	Dirige en función al logro de los objetivos propuestos.	X		X		X		
13	En tu equipo reconoces los logros de tus compañeros.	X		X		X		
14	Escucha activamente las opiniones de los demás.	X		X		X		
15	En el equipo siempre se hace lo que tú dices.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: CONSTRUCCIÓN DE IDEAS LÓGICAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Frente a un problema identificas las causas para resolverlos.	X		X		X		
17	Busca soluciones acertadas que beneficien a ambas partes.	X		X		X		
18	Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles.	X		X		X		
19	Llega a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto.	X		X		X		
20	Hace frente a los problemas que se presentan en el quehacer diario.	X		X		X		
21	Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quién las digas.	X		X		X		
22	Maneja un lenguaje apropiado para negociar.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	Realizan actividades en el aula de clases utilizando lo aprendido relacionado con su vida cotidiana.	X		X		X		
24	Te pones en lugar de tus colegas antes una situación difícil.	X		X		X		
25	Comprende con facilidad los sentimientos de tus colegas.	X		X		X		
26	Interpreta la comunicación no verbal y tono emocional y tus colegas.	X		X		X		

27	Sí un colega se siente triste trata de animarlo y alegrarlo.	X		X		X	
28	Comprende las limitaciones como los puntos fuertes de sus colegas.	X		X		X	
29	Tratas a tus colegas como te gustaría que te trate.	X		X		X	
30	Muestra solidaridad cuando un colega tiene dificultad.	X		X		X	

**DICTAMEN: VARIABLE APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia para realizar el estudio.**

✓ **Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador: Aybar Huamani, Justiniano    DNI: 08822479**

**Especialidad del validador: Metodólogo .....**

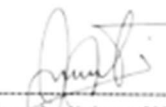
**29 de mayo de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
Catedrático: Justiniano AYBAR HUAMANI  
DNI N° 08822479  
-----

**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## CONSTANCIA DE LA SUNEDU

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
AYBAR HUAMANI, JUSTINIANO DNI 08822479	LICENCIADO EN EDUCACION CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y FILOSOFICAS Fecha de diploma: 08/02/1994 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL <i>PERU</i>
AYBAR HUAMANI, JUSTINIANO DNI 08822479	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 30/11/1992 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL <i>PERU</i>
AYBAR HUAMANI, JUSTINIANO DNI 08822479	MAESTRO EN GESTION Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 17/05/2007 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL <i>PERU</i>
AYBAR HUAMANI, JUSTINIANO DNI 08822479	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 21/08/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 17/08/2007 Fecha egreso: 29/12/2009	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	21

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	30







## ANEXO 5. Base de datos de toda la muestra o población

Base de datos de la variable: Competencias directivas																				
Competencias estratégicas							Competencias Intratégicas							Competencias eficacia personal						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
4	4	3	4	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3
2	2	2	4	2	2	3	1	4	2	5	4	2	1	2	3	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1
3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1
4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	4	3	4	2	2	3	1	2	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3
4	3	3	1	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3
5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2
2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3
3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	2	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3
2	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	30

