



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades blandas para fortalecer el trabajo en equipo en
una institución educativa de Tosagua, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Pinargote Saldarriaga, Maria Gema (orcid.org/0000-0002-4689-2978)

ASESOR:

Dr. Cruz Cisneros, Victor Francisco (orcid.org/0000-0002-0429-294X)

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

PIURA - PERÚ

2023

Dedicatoria

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia porque me apoyaron y contuvieron los momentos malos y en los menos malos. Principalmente, a mis hijos, sin duda ellos son lo mejor que me ha pasado, y están en el momento justo para darme el último empujón que me faltaba para terminar el proyecto. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

A mi madre que me ha enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

También quiero dedicarle este trabajo a mi esposo Jesús. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, porque la quiero. Realmente, él me ayuda a alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial. Nunca dejaré de estar agradecida por esto.

Agradecimiento

Al ver el resultado logrado con este ambicioso proyecto, solamente se me ocurre una palabra: ¡Gracias!

A Dios, por la vida, el cuidado y la salud que me ha dado para continuar con mis sueños.

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de Jesús, mi esposo, que estuvo a mi lado en los momentos difíciles, y a mis hijos, Benjamín y Josué, cuya paciencia fue puesta a prueba en incontables ocasiones.

Gracias, también, a mi madre y hermana, que me apoyaron en todo lo que necesité, y a mis amigos, que me dieron su contención.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes. Este trabajo es el resultado de un sinfín de acontecimientos que poco tuvieron que ver con lo académico, sino más bien, con el amor.

Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino.

Índice de contenidos

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	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. PROPUESTA	43
REFERENCIAS	68
ANEXOS	74

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población	19
Tabla 2. Distribución de la muestra	19
Tabla 3. Estadística de fiabilidad	21
Tabla 4. VD	24
Tabla 5. D1	25
Tabla 6. D2	26
Tabla 7. D3	27
Tabla 8. Prueba de normalidad	28
Tabla 9. Estadísticas de muestras emparejadas de VD Trabajo en equipo	29
Tabla 10. Prueba de muestras emparejadas de VD Trabajo en equipo	29
Tabla 11. Estadísticas de D1	30
Tabla 12. Prueba de D1	30
Tabla 13. Estadísticas de D2	31
Tabla 14. Prueba de D2	31
Tabla 15. Estadísticas de D3	32
Tabla 16. Prueba de D3	32

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de diseño pre experimental	17
Figura 2. VD Trabajo en equipo	24
Figura 3. D1 Habilidades laborales	25
Figura 4. D2 Propósito común	26
Figura 5. D3 Normas internas	27

Resumen

El estudio, permitió determinar la efectividad del Programa de habilidades blandas en el fortalecimiento del trabajo en equipo de una institución educativa de Tosagua 2022. El tipo de estudio fue experimental, diseño pre-experimental, se utilizó una muestra universal, integrado por 33 docentes a quienes se aplicó pretest y posttest, además de un tratamiento ejecutado mediante 10 sesiones. Como instrumento se utilizó un cuestionario tipo test, validado por juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el cálculo del McDonald, alcanzado un valor de 0.842 siendo muy confiable. El procesamiento de los datos se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial, utilizando la prueba paramétrica t de Student para la comprobación de hipótesis y el análisis de frecuencias que reflejó los niveles alcanzados por las variables. Como resultado de la investigación se determinó que antes del programa de habilidades blandas un 44,12%, de los docentes mostraban un predominio del nivel bajo respecto al nivel de trabajo en equipo, la aplicación del programa reveló diferencias significativas, puesto que se aumentó considerablemente al nivel alto con el 73,53% (tabla 4), se concluyó que, el programa de habilidades blandas fortaleció significativamente el trabajo en equipo, en una institución educativa de Tosagua, 2022.

Palabras clave: Habilidades blandas, trabajo en equipo, habilidades laborales, propósito común, normas internas.

Abstracts

The study allowed to determine the effectiveness of the Soft Skills Program in strengthening teamwork of an educational institution in Tosagua 2022. The type of study was experimental, pre-experimental design, a universal sample was used, made up of 33 teachers from who applied pretest and posttest, in addition to a treatment carried out through 10 sessions. As an instrument, a test-type questionnaire was used, validated by expert judgment and the reliability was carried out by calculating the McDonald, reaching a value of 0.842, being very reliable. Data processing was performed using descriptive and inferential statistics, using Student's t parametric test to verify hypotheses and frequency analysis that reflected the levels reached by the variables. As a result of the investigation, it was determined that before the soft skills program, 44.12% of the teachers showed a predominance of the low level with respect to the level of teamwork, the application of the program revealed significant differences, since it increased considerably at the high level with 73.53% (table 4), it was concluded that the soft skills program significantly strengthened teamwork, in an educational institution in Tosagua, 2022.

Keywords: Active didactics, learning styles, active style, reflective style, theoretical style, pragmatic style.

I. INTRODUCCIÓN

Ser docentes a nivel mundial es una de las ocupaciones más loables y arduas que se realizan en beneficio de los pueblos. Son tantas las gestiones que realizan los docentes, las cuales se dividen en dos grandes gestiones: pedagógicas y administrativas (Cabezas et al., 2017). Las funciones que competen a estas labores se distribuyen en una red variable que exige al docente el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes en un sentido holístico.

En efecto, la calidad educativa es un objetivo que comparten los distintos países en cada continente y para alcanzar este objetivo es necesario que los gestores educativos sean altamente competentes (Jaramillo-Valencia & Quintero-Arrubla, 2022). Entre las competencias que se destacan se encuentra el trabajo en equipo, siendo una de las estrategias más productivas tanto en la planificación curricular como en el diseño y desarrollo de proyectos de mejora.

En Chile, mediante un estudio realizado por Cabezas et al. (2017) se constató que el promedio de horas semanales que el 63% docentes dedican para realizar actividades de planificaciones micro curriculares es de 4,87, cabe indicar que estas horas son desarrolladas en cada y no en equipos de trabajo. En cuanto a la participación activa de los docentes en equipos de trabajo, la encuesta realizada por (TALIS) Internacional sobre profesores, enseñanza y aprendizaje (2018) reveló que la satisfacción laboral está directamente influenciada por su participación en la toma de decisiones. Sin embargo, a nivel mundial se constató que el 42% de los directivos promueven el trabajo en equipo para desarrollar gestiones a nivel político escolar (OECD, 2022). Además, la encuesta TALIS reveló que las tres cuartas partes de los maestros alrededor del mundo reconocen las ventajas del trabajo en equipo, no obstante, apenas el 44% admitió haber participado en equipos de trabajo durante los 3 últimos años (OECD, 2022). En función a la encuesta de TALIS, se concluyó el trabajo en equipo es una oportunidad para alcanzar con éxito los objetivos y fines educativos.

Según el informe del Equipo Especial Internacional sobre docentes para Educación 2030 con la Pandemia de COVID-19 surgieron nuevas modalidades

para optimizar la carga laboral que optimizan la enseñanza, al igual que los espacios de interacción para la planificación y preparación pedagógica.

De acuerdo con Jiménez et al. (2021) uno de los componentes esenciales de la jornada laboral del docente es el trabajo en equipo, en tanto que favorece la producción de resultados positivos a nivel curricular, pedagógico y administrativo. En el Ecuador, según lo establecido por el Ministerio de Educación respecto a la jornada laboral del docente, las actividades que comprenden la carga horaria se dividen en 6 horas pedagógicas y 2 administrativas, en estas últimas se promueve la planificación, evaluación, diseño de materiales, diseño y desarrollo de investigaciones y formación continua, estas actividades están planteadas para ser trabajadas en equipo.

En cumplimiento a lo dispuesto por el Ministerio de Educación, las distintas instituciones educativas del Ecuador, después de la jornada pedagógica, ocupan más de dos horas en el desarrollo de actividades administrativas, las cuales cumplen en sus hogares, lo que genera cierto grado de descontento, afectando su nivel de motivación y satisfacción. Esta situación es evidenciada en una Institución educativa de Tosagua, provincia de Manabí, en donde los docentes para cumplir con sus actividades administrativas permanecen en la institución dos horas más de la jornada pedagógica por semana, tiempo en el que aprovechan para revisar tareas y evaluar informes de retroalimentación. Cabe indicar, que las demás horas las realizan en sus hogares, con la desventaja de trabajar de manera independiente, lo que, de cierto modo genera una sobrecarga laboral que desgasta emocionalmente a los docentes.

Con base en el problema identificado se realizó la formulación general mediante la siguiente interrogante: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022? Los problemas específicos fueron: PE1: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales de los docentes?; PE2: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el propósito común de los docentes?;

PE3: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las normas internas de los docentes?

El proyecto se justifica teóricamente por estar orientada en la teoría de carga social propuesta por Ringelmann (1913), teoría de Lewin por Chiavenato (2014), teoría de relaciones humanas de Dubrin (2008), además en el modelo de aprendizaje de habilidades blandas de Kraiger (2003), teoría de habilidades blandas de Kechagias (2011) y teoría de habilidades para la vida de Mangrulkar, Whit-man & Posner (2001). De manera práctica el proyecto se justifica por contribuir a la solución de un problema relacionado con el trabajo en equipo la falta de habilidades blandas de los docentes. Metodológicamente, el estudio se justifica porque a través del se presenta un nuevo programa de habilidades blandas para fortalecer el trabajo en equipo. Y a nivel social, se justifica porque beneficia a los docentes de una Institución Educativa de Tosagua.

El objetivo general de la investigación es determinar el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. Siendo los objetivos específicos los siguientes: OE1: establecer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales de los docentes; OE2: reconocer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el propósito en común de los docentes; OE3: exponer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las normas internas de los docentes.

La hipótesis general se planteó de la siguiente manera: H_i: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. H₀: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Hipótesis específicas: H₁: el programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las habilidades laborales de los docentes; H₂: el programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el propósito en común; H₃: el programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las normas internas de los docentes.

II. MARCO TEÓRICO

En Perú, Núñez (2019) realizó un estudio sobre estrategias para el desarrollo de las habilidades blandas, en el que se analizaron los indicadores del trabajo en equipo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo cuasi-experimental, con una muestra de 200 estudiantes. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo cuasi-experimental, con una muestra de 200 participantes, 100 GC y 100 GE. Los datos estadísticos revelaron mediante el pretest un predominio del nivel adecuado en el 40% de los participantes, mientras que con el posttest se evidenció mejoría en el 44% de los participantes que se ubicaron en el nivel destacado y un 48% en el nivel adecuado; en la dimensión habilidades laborales en equipo se identificó un predominio del nivel suficiente en el 32%, mientras que en el posttest el 44% de los participantes alcanzó un nivel destacado y otro 44% adecuado; en la dimensión propósito en común se identificó un predominio del nivel adecuado en el 56%, mientras que con el posttest el 60% logró ubicarse en un nivel destacado y un 32% en el nivel adecuado; en la dimensión toma de decisiones en función a las normas internas se identificó un predominio del nivel adecuado en el 40%, mientras que con el posttest el 56% logró ubicarse en un nivel destacado y un 40% en el nivel adecuado. A nivel inferencial se comprobó la variación de promedios por temporalidad logrados por el grupo experimental en las siguientes dimensiones de análisis: habilidades laborales pretest= 73,0 Posttest = 84,0, Var. = + 11,00; propósito en común pretest= 76,0 Posttest = 88,0, Var. = + 11,00; normas internas= 77,0 Posttest = 88,0, Var. = + 11,00.

En Perú, Sanchez & Campana (2021) realizó un estudio sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral, en el que se analizaron los indicadores: compromiso, calidad en el trabajo y trabajo en equipo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental, con una muestra de 77 estudiantes. Los datos estadísticos revelan antes del programa un predominio del nivel bajo con un 57,1% entre las habilidades blandas y las habilidades laborales, con lo cual se comprobó la hipótesis de estudio. A nivel inferencial se comprobó una diferencia significativa entre las medias del grupo control y el experimental de 4,35 y una Sig. = 0,000. Se concluyó que las habilidades blandas favorecen las habilidades laborales de los docentes.

En Perú, Tullume (2021) realizó un estudio sobre el trabajo colaborativo y las habilidades blandas, en el que se analizó el efecto de las habilidades blandas sobre el propósito en común de los docentes. En enfoque de la investigación fue cuantitativo, diseño experimental, con una muestra de 58 personas. Los datos estadísticos revelaron que las habilidades blandas favorecen el trabajo en equipo de manera positiva y moderada, según el t calculado de 4,744 y la Sig. 0,000, lo que permitió concluir que las habilidades blandas impactaron directamente sobre el propósito en Común de los docentes.

En Perú, Salcedo Núñez et al. (2022) realizó un estudio sobre el efectos de las estrategias de habilidades blandas en el cumplimiento de las normas internas. El enfoque del estudio es cuantitativo, diseño de la investigación cuasi experimental, dirigido a una muestra de 60 estudiantes. En la investigación se constató que el 87% del grupo experimental antes del programa se ubicaba en un nivel inicial respecto al propósito en común de los docentes, por otra parte, con la aplicación de las estrategias el 56% de los estudiantes mejoraron, ubicándose en un nivel en proceso, el 27% satisfactorio y un 7% muy satisfactorio. Los datos estadísticos revelaron diferencias significativas según el valor $t = -8.310$ y una Sig. $0,000 < 0,05$. En efecto se concluyó que los estudiantes del grupo experimental alcanzaron un mejor nivel laboral respectos al propósito en común.

En Perú, Acosta & Ñiquen (2018) plantea un programa de habilidades blandas a fin de optimizar el desempeño laboral de los empleados, en el que se analizaron aspectos presentados durante el trabajo en equipo, la negociación y resolución de problemas. En enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada. Los datos estadísticos revelaron que previo a la implementación del programa el desempeño de los empleados era regular en el 70%, mientras que después de aplicar las actividades del programa de habilidades blandas alcanzó un nivel alto en un 48% lo que constató la hipótesis de estudio. El rango promedio indicó una diferencia de 7,81, aumentando con la aplicación de la propuesta, En conclusión, se determinó que el nivel de productividad laboral depende del desempeño que cada uno de los empleados manifieste de manera personal y organizacional.

En Perú, Barrón (2018) propuso un programa de habilidades blandas para mejorar la interacción social, en el que se analizaron aspectos como la interacción lineal, poligonales y post activo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada. Los datos estadísticos revelaron que previo a la implementación del programa la interacción de los participantes era regular en un 70%, mientras que después de aplicar las actividades del programa de habilidades blandas el 53,3% logró alcanzar un nivel alto en la interacción. El rango promedio alcanzado por el grupo experimental indicó un aumento en el posttest de 45,05, dejando atrás al grupo control con 21,95. Se concluyó que las habilidades blandas favorecen el trabajo en equipo y el adecuado manejo de las habilidades personales.

En Perú, Dioses (2020) propuso un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias educativa en docentes, en el que se analizaron las dimensiones: trabajo en equipo, apertura a nuevas ideas, flexibilidad y estabilidad emocional. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada. Los datos estadísticos revelaron que el 54% de los docentes presentaron un nivel regular en el desarrollo de las habilidades blandas y un 26,83% bajo. Los resultados reflejaron la carencia de habilidades blandas y su efecto sobre la calidad educativa. La propuesta para la mejora de calidad educativa basada en el desarrollo de habilidades blandas resultó adecuada según la validación de los expertos.

En Perú, Castro (2019) propuso un taller de habilidades blandas para mejorar el desempeño de los docentes, en el que se analizaron las dimensiones: habilidades sociales, autorrealización y motivación. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo pre experimental y nivel aplicado, dirigido a una muestra de 15 docentes. Los datos estadísticos revelaron que el 64% de los docentes antes del taller no aplicaba las habilidades blandas durante la interacción en equipo, mientras que con el posttest el 38% las aplicó con mayor frecuencia y otro 23% siempre. En cuanto a la capacidad empática, se constató que el 53% de los docenes cani nunca las aplicaban en la toma de decisiones, mientras que con el posttest el 62% las aplicó siempre. En la prueba de hipótesis se constató que el taller de habilidades blandas mejoró significativamente las actividades grupales entre docentes, pues el t calculado fue de 7,762 y el valor

de significancia de 0,000, de la misma manera se constató una correlación entre con un Rho de 0,747.

En Perú, León (2021) realizó un estudio sobre habilidades blandas e inteligencia emocional de los docentes, en el que se analizó las habilidades laborales y el trabajo equipo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada, la muestra aplicada fue de 21 participantes. Los datos estadísticos revelaron que en la preprueba el valor M, fue 77.10, aumentando a 89.38 en la posprueba. El efecto del programa de habilidades blandas fue positivo para el equipo, ya que se mejoró el nivel de empatía en los docentes, se redujo el nivel de estrés y se aumentó el nivel de motivación en el desarrollo de actividades grupales. En conclusión, la varianza de la inteligencia emocional se incrementó en un 25% a partir de la posprueba.

En Perú, Sanchez (2021) realizó un estudio sobre la incidencia de las habilidades blandas en el desarrollo personal y social, en el que se determinó el efecto de las habilidades blandas sobre el trabajo en equipo. En enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo no experimental y nivel descriptivo. Los datos estadísticos revelaron que la percepción de los docentes respecto al trabajo en equipo fue alta en un 85,4%, el nivel de las habilidades blandas alcanzado por la mayoría de los empleados fue bueno con un 26,2%. En conclusión, las habilidades blandas favorecen el trabajo en equipo porque propician un entorno laboral afianzado por los valores y aspectos trascendentales de la inteligencia emocional.

En Perú, Sánchez & Ñañez (2022) realizó un estudio basado en las percepciones que los estudiantes universitarios tienen sobre las habilidades sociales y el trabajo en equipo. En enfoque de la investigación fue cuantitativo, correlacional. Los datos estadísticos revelaron que las habilidades blandas se desarrollan en un nivel alto con un 76,7%, de la misma manera se reconoce que el trabajo colaborativo alcanzó un nivel alto. En efecto, se concluyó que un adecuado desarrollo de habilidades blandas facilita la toma de decisiones y permite tener un mayor control emocional en las relaciones laborales.

En Perú, Chaca & Contreras (2022) realizó un estudio sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral, en el que se analizaron los indicadores: compromiso, calidad en el trabajo y trabajo en equipo. En enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional. Los datos estadísticos revelan una correlación buena de 0,761 entre las habilidades blandas y el desempeño laboral, con lo cual se comprobó la hipótesis de estudio. Se concluyó que las habilidades blandas son actitudes positivas que desarrolla una persona al interactuar con los demás o ejecutar alguna acción de manera independiente. En este sentido, el poseer habilidad blanda asegura una comunicación efectiva, mejora la autoconfianza y eleva el pensamiento crítico, lo que repercute en el trabajo en equipo, aumentando las capacidades sociales, personales y directivas.

En Ecuador, Atalaya (2021) propuso un taller de habilidades blandas para mejorar el trabajo en equipo, en el que se analizaron las dimensiones: convivencia familiar y escolar. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada, dirigido a una muestra de 40 docentes. Los datos estadísticos revelaron que el 41% de los docentes presentaron un nivel regular en sus habilidades laborales antes del taller, mientras que después de participar en los talleres de habilidades blandas el 40% de los docentes alcanzó un nivel excelente y un 50% bueno. En cuanto al análisis inferencial se comprobó que los talleres de habilidades blandas mejoraron favorablemente sus habilidades laborales en tanto que el valor t calculado que se obtuvo fue de 0,146 y la probabilidad de error de 0,05. Mediante la comprobación de la hipótesis se logró concluir que un programa de habilidades blandas favorecerá el trabajo en equipo de los docentes.

En Ecuador, Villalobos (2022) propuso un programa de habilidades blandas para mejorar la interacción social, en el que se analizaron aspectos como la interacción lineal, poligonales y post activo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada, estuvo dirigida a una muestra de 14 individuos. Los datos estadísticos revelaron que previo a la implementación del programa de habilidades blandas, las habilidades para trabajar en equipo alcanzaban un nivel medio en un 57% mientras que después de aplicar las actividades del programa de habilidades blandas el 86% alcanzó

un nivel muy alto y el 14% en un nivel alto. El rango promedio alcanzado por el grupo experimental fue de 20,50, dejando atrás al grupo control con 8,50, el U de Mann-Whitney fue de 14.000 y la Sig. 0,000. Se concluyó que el programa de habilidades blandas favorece las habilidades laborales en equipo.

En Ecuador, Fernández (2021) propuso un taller de habilidades blandas para mejorar el desempeño de los docentes durante los trabajos en equipo, en el que se analizaron las dimensiones: convivencia familiar y escolar. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada, dirigido a una muestra de 26 docentes. Los datos estadísticos revelaron que el 47% de los docentes presentaron un nivel medio en el desarrollo de las habilidades blandas, lo que en efecto ha influenciado negativamente en el trabajo en equipo, ya que solo el 38% obtuvo un intervalo medio y un 35% un intervalo bajo. En cuanto al análisis inferencial se comprobó a través de la hipótesis que determinó que la propuesta de intervención es favorable el desarrollo experiencial de los docentes.

En Ecuador, Chasi (2021) propuso un programa de habilidades blandas para mejorar las competencias actitudinales de los docentes, en el que se analizaron las dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, gestión, comunicación y resolución de problemas. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo experimental y nivel aplicada. Los datos estadísticos revelaron que antes de participar en el programa el 56% de los docentes presentaron un nivel medio y un 24% bajo en el trabajo en equipo. Debido a que son pocos los docentes que alcanzaron un nivel alto en el desarrollo de las habilidades blandas, apenas un 24% de los docentes se pudo adaptar con facilidad en el trabajo en equipo y solo un 28% de los docentes se ubicaron en un alto nivel. Mediante la comprobación de la hipótesis se logró concluir que un programa de habilidades blandas favorece el trabajo en equipo de los docentes.

El análisis del comportamiento de la variable habilidades blandas se fundamenta en el modelo de aprendizaje de habilidades blandas de Kraiger (2003, como se citó en Chaca & Contreras, 2022) el cual comprende 4 pasos fundamentales para trabajaren el proceso de formación actitudinal y práctico. El primero es la información, fase en la que se orienta en función a los conceptos

claves. El segundo paso es la demostración, que radica de presentar a través de simulaciones los aspectos de una situación particular que se desean enseñar. El tercer paso es la práctica, donde los conocimientos adquieren significado propio y finalmente el cuarto paso que es el feedback que conlleva a la reflexión y manifestación de ideas y opiniones.

La siguiente teoría en la que se sostiene el estudio es la de habilidades blandas de Kechagias (2011) quien las describe como habilidades necesarias para el desarrollo exitoso a nivel social y personal de todo ser humano (Vera, 2016).

Las dimensiones de las variables se extrajeron de la teoría de habilidades para la vida planteada por Mangrulkar, Whit-man & Posner (2001), estas son. Habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y habilidades para el control emocional (Mojarro, 2020).

La variable trabajo en equipo se fundamentó en la teoría de carga social expuesta por Ringelmann (1913), quien a partir de un experimento de medición de esfuerzo realizado por un grupo de personas de manera individual y colectiva demostró que mayor cantidad de integrantes en el desarrollo de una laboral, menor nivel de esfuerzo. De esta manera concluyó que existen punto a favor y en contra en relación al rendimiento. Si bien es cierto, se obtienen logro en menor tiempo, existen individuos que se valen del esfuerzo que otros realizan, para reducir su nivel de empeño. Además, agregó que cuando se trabaja en equipo existen individuos que pueden fácilmente desmotivarse, ya que consideran que otros pueden realizar la labor. No obstante, reconocer que el trabajo en grupo disminuye la tensión al público.

Desde el análisis de esta teoría, se establece que el trabajo en equipo no requiere un número extenso de persona, pues esto puede disminuir el esfuerzo a nivel personal. Ante ello es necesario establecer responsabilidades individuales y compartidas. Cabe recalcar, que durante un trabajo en equipo es preciso que se evalúen de manera continua el rendimiento de cada persona y se de paso a la autoevaluación.

Por otra parte, el trabajo en equipo se fundamenta en la teoría de Lewin, planteada por Chiavenato (2014) en la que se describe el comportamiento de que tienen las personas al trabajar en grupos, enfatizando como principal componente a la motivación. En su análisis sobre los supuestos de conducta humana y coexistencia concluye que el comportamiento de los individuos depende de la dinámica grupal, a su vez expone que las necesidades son un factor de atracción laboral que nacen de las necesidades.

La teoría de Lewin fundó la dinámica de grupo a través del enfoque de relaciones humanas. Según Chiavenato (2014) los aportes de cada uno de los miembros de un grupo determinan la dinámica del equipo. Esta dinámica se representa como la producción eficaz del cumplimiento de las funciones en el marco de las relaciones extrínsecas.

Se debe tener en cuenta que, trabajar en equipo no solo implica estar agrupados, sino saber interactuar en función a las metas establecidas. Esta interacción da paso a la colaboración, en la que intervienen intereses colectivos e individuales en torno a la visión organizacional.

Otra dimensión mencionada por Chiavenato (2014) es la coordinación, de la cual se deriva el esfuerzo del grupo, cuyos indicadores son el compañerismo, la empatía, la cooperación, gestión, optimización, responsabilidad.

El trabajo en equipo también se explica a través de la teoría de relaciones laborales de Dubrin (2008), quien enfatizó en su estudio sobre el equipo laboral tres dimensiones que sirven de guía en el logro de los objetivos de una organización. La primera dimensión es la habilidad que cada miembro del grupo posee y que determina su nivel de capacidad en la organización; la segunda dimensión es el propósito común, que implica los objetivos, las acciones y los procesos de desarrollo de la gestión; y finalmente la tercera dimensión que es cumplimiento de las normas internas.

Mediante la comprensión teórica se realiza la conceptualización de las variables, Según Rodríguez Siu et al. (2021) las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que le va a permitir a un docente trabajar en equipo, interactuar con los demás y comunicarse con sus estudiantes y colegas

libremente. Son destrezas sustanciales que el docente utiliza en el ámbito educativo, adquiriendo un alto grado de inteligencia emocional que le ayuda a tomar buenas decisiones y a resolver problemas, logrando en sí un buen desempeño en sus funciones.

En su investigación (Sánchez et al. (2022) expresaron que, las habilidades blandas que adquieren algunas personas están plasmada por valores éticos profesionales, empatía, habilidades comunicacionales, integridad, flexibilidad y responsabilidad. Es decir, una persona que trabaja a conciencia, tiene la capacidad para hablar con los demás, es honesto en su trabajo, posee valores personales que trascienden a otros cuando trabaja en equipo y posee la capacidad para adaptarse a los cambios de innovación.

Para Zepeda-Hurtado et al. (2019), los profesionales con habilidades blandas, son creativos, organizados, resuelven conflictos, son puntuales en sus trabajos, son altamente sociables y compañeros en quien se puede confiar. La prolijidad es su carta de presentación, son muy profesionales, comprenden múltiples campos cognitivos lo cual lo hacen transferibles para aplicarlos en varios contextos en su vida profesional.

Los docentes con habilidades emocionales controlan conductas inapropiadas, y posee pensamiento críticos les ayuda a ser reflexivos con sus estudiantes, que a su vez ayuda a fortalecen aptitudes, actitudes y conocimientos según (Angélica et al., 2022). Las habilidades es una educación formal en los docentes que proyecta dominios de habilidades comunicativas y adaptabilidad que tiene como fin mejorar la calidad de vida y el los buenos comportamiento antes los demás.

Zenteno (2022) manifiesta que los docentes son modelos a seguir en las instituciones educativas porque se adaptan socialmente, siendo muy empáticos, proyectando en sus estudiantes emociones positivas de respeto y aprecio. Generalmente tienen la habilidad de negociar con sus estudiantes y demás compañeros por lo cual toman acciones que benefician a las partes de cualquier problema.

Sobre las habilidades interpersonales Ramírez & Tesén (2022) explica que, son destrezas esenciales para vincularse o establecer relaciones tipos personales o grupales en el ámbito familiar, laboral, social y profesional. Es un comportamiento motivacional que permite la convivencia en varios contextos de la vida personal de cualquier ser humano y favorece a las interacciones afectivas emocionales esenciales para el buen desempeño personal y profesional.

Baque et al. (2022) por su parte describe a las habilidades interpersonales es una habilidad blanda que permite realizar comunicaciones asertivas, generan confianza en un grupo de trabajo, son excelente para la negociación en conflictos y son comprensible con los demás. Es la capacidad de independencia que permite el autocontrol en el desarrollo de las relaciones con otros, ya que son muy comunicativos, con buenos hábitos y muy comportables en las interacciones sociales.

Otra de las habilidades de gran aporte en la formación escolar, es la Habilidades cognitivas, definida por Vélez & Rivadeneira (2022), como un conjunto de procesos o actividades mentales que generan conocimiento, a través de la recopilación de información para analizar, comprender, estudiar y guardar en la memoria para luego utilizarlo donde convenga. Las habilidades cognitivas permiten la atención para indagar y seleccionar, la memorización, la comprensión de cualquier problema para esquematizarlo, resumirlos, etc., y elabora preguntas, realiza analogías y apuntes.

Según Durán-Pérez et al. (2021) las habilidades cognitivas es congénito en personas que produce inteligencia a través del aprendizaje, la experiencia y practica en procesos mentales. Estas habilidades permiten solucionar problemas, tomar decisiones, pensar críticamente y autoevaluarse indicadores que se presentan en algunas personas que adquieren habilidades cognitivas o logran desarrollarlas a través de la formación académica y en experiencia de la vida cotidiana.

Dentro de las habilidades blandas se destacan las habilidades de control emocional. Para Grimaneza et al. (2022) estas habilidades son un conjunto de valores psicosociales, éticos y profesionales que hacen posibles detenerse antes

emociones positivas o negativas y actuar correctamente y tomar buenas acciones. Es importante el control de emociones ya que permite el equilibrio de la conducta humana en cualquier ámbito social, político, laboral familiar y profesional. Son reguladores de estrés y ayudan al desarrollo de emociones inteligentes, haciendo que la conciencia tome control antes acciones conflictivas.

Según Magallanes (2022) las habilidades para el control emocional son un factor influyente en la labor del docente o de cualquier profesional porque le ayuda a inhibir conductas inapropiadas, fortaleciendo el desempeño personal y la competitividad. Ayuda a regular la activación fisiológica, es decir, controlarse en determinadas situaciones no enojándose, ni sentirse nervioso o sonrojarse, además ayuda a focalizarse en la atención en su trabajo y en las demás personas.

La siguiente variable de análisis es el trabajo en equipo, para Graciano (2022) es un grupo de personas o miembros pequeños aglomerados que se integran para comprometerse, responsabilizarse y distribuirse trabajos de forma equitativa que logren buenos resultados. El trabajo en equipo es la capacidad eficiente de lograr resolver problemas conjuntamente por medio de grupos que asumen aportar o contribuir cada quien con trabajos individuales que den soluciones y cumplan los requerimientos a conseguir.

Según Ayoví-Caicedo (2019) el trabajo en equipo se da a través de la comunicación entre cada integrante del equipo, la transferencia de información, la colaboración y la participación activa para conseguir lo planificado en la realización de algún proyecto. Básicamente garantiza dinámicas interactivas que mejoran la autoestima, la confianza, los nexos emocionales y las interacciones sociales. Además, se busca un propósito común que genera satisfacción, que reúna los requisitos elementales que como objetivo se plantearon a la hora de trabajar en equipo.

En la investigación realizada por Suárez et al. (2021) los autores mencionan que es importante trabajar en equipo, porque mejora las habilidades de cooperación, habilidades laborales y los valores interpersonales, esenciales para el buen desempeño, rendimiento y productiva organizacional. Habilidades

y valores que generan liderazgo, participación y climas laborales indispensable para la salud y el confort en cualquier ambiente social, profesional y laboral.

Por otra parte, para Carhuarica-Meza (2019) el trabajo en equipo desarrolla una serie de contribuciones bien sistematizada por un grupo de personas que se usan como herramienta para lograr cumplir propósitos con mayor eficacia y con el menor tiempo posible. Es un propósito común que requiere de disciplina y compromiso en donde se plantean objetivos a cumplir con la participación conjunto de dicho grupo integrado.

Según Quezada-Rodríguez et al. (2020) el trabajo en equipo permite establecer normas internas del convivir y de la relaciones humanas por lo que importante la habilidades de comunicación y en la labor profesional es generadora de interacciones interpersonales. Trabajar en equipo es lograr que cada quien centre su mayor esfuerzo para lograr buenos resultados favorables para todos y en donde se reúnen para discutir, planificar y delegar acciones positivas que hagan posible lograr los objetivos planteados.

En cualquier organización según Morinigo (2022) las habilidades labores son un requisito principal que el mercado laboral requiere, porque definen al profesional actos en conocimientos y destrezas para desenvolverse y realizar un buen desempeño en sus labores. Las habilidades laborales son un conjunto de habilidades sociales o blandas y profesionales que hacen diferenciar un trabajador con otro. Son creativos, comunicativos, productivos, responsables, etc., y conocen la tecnología haciéndolos entes innovadores.

Albàn et al. (2022) explica que las habilidades laborales fortalecen las competencias profesionales y de gestión. Es importante recalcar, que las habilidades laborales son un factor elemental para trabajar en equipo porque fortalece los valores éticos y ayuda a reducir el estrés, es decir que, una persona con habilidades laborales no se estresa porque sabe realizar su trabajo y por ende vive menos preocupados que otros.

Desde el punto de vista de Graciano (2022) en todo trabajo en equipo se tiene claro cuál es el fin de su integración. El propósito común que tiene todos los integrantes como equipo es cumplir los objetivos y metas deseadas en lo que

trabajan. Es lograr de manera conjunta objetivos con el trabajo individual de cada miembro del equipo, teniendo claro la importancia del máximo esfuerzo de todos para lograr la meta deseada.

Según Rengifo et al. (2022) el propósito común de un equipo de trabajo es cumplir a cabalidad un proyecto con todas las normas estandarizadas, solucionar problemas y crear planes alternativos de trabajo para lograr trabajos de calidad con menos recursos. Hay que considerar que no todos los equipos de trabajo tienen presente su propósito común, por lo que tienden en muchos casos a no cumplir con los objetivos deseados del equipo.

Otro factor importante de un trabajo en equipo es el cumplir con las normas internas de modo que se pueda actuar en el marco de la moralidad. Para UNIFE (2021) las normas internas son reglas que logran establecer regulaciones y administraciones para un mejor funcionamiento en cualquier organización pequeña o grande. Son mecanismos creados e indispensable que deben respetar cada integrante perteneciente a una organización o cualquier equipo de trabajo. Normas internas donde se estipula que principios, derechos y obligaciones tienen cada integrante activo en un equipo de trabajo u organización.

Mendes-Musarra & Medeiros-Costa (2020) explica que las normas internas ayudan a la ejecución de tareas en función a bases establecidas, a crear métodos para la toma de decisiones y a tener el control de conflictos. Además, deben establecerse para crear límites de lo que se debe y no se debe hacer, es decir, son vitales para el funcionamiento correcto en la resolución de problemas y en acciones grupales.

III. METODOLOGÍA

1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque del presente estudio es cuantitativo. Este enfoque según Hernández et al. (2014) es un estudio delimitado y concreto de un problema, donde se plantea una hipótesis que se va a comprobar a través de la recolección de datos y a priori el análisis de datos, donde es necesaria una muestra tomada de una población o fenómeno en estudio para la recolección de datos numéricos.

El tipo de investigación que se empleó para este estudio fue la aplicada. De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) se denominan aplicadas los tipos de investigación que plantean una propuesta de solución a un problema específico. La elección de este tipo de investigación se realizó debido a que facilita la comprobación del problema y permite constatar la efectividad de la propuesta de intervención.

En función al tipo general del estudio, se aplicó el diseño experimental. Para Bernal (2016) este diseño consiste en comprobar el desarrollo y modo de comportamiento de las variables a partir de un método de análisis. En este estudio este diseño se seleccionó porque responde a la necesidad de conocer la efectividad del programa en la mejora del trabajo en equipo.

El tipo de diseño específico que corresponde a la presente investigación fue preexperimental. Según Hernández & Mendoza (2018) es un esquema procedimental donde se pone a prueba un grupo de sujetos, el cual es el objeto del experimento con otro que no se le aplica la prueba del experimento para comprobar si hubo cambio y se caracteriza por poseer un bajo nivel de control por lo cual no posee con certeza y los efectos que se producen en la variable pendiente.

Figura 1. Esquema de diseño preexperimental

$$\text{GE: } O_1 \times O_2$$

Significado:

GE: Grupo experimental

O₁: Pretest

X: Programa de habilidades blandas

O₂: Posttest

2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Habilidades blandas

Definición conceptual: Se refiere a un conjunto de actitudes, valores y saberes de nivel social, humanístico y ético que ejercen un impacto positivo en el desempeño laboral de los miembros de una organización, garantizando el logro de las metas y objetivos (Vázquez-González et al., 2022).

Definición operacional de la VI

Son habilidades básicas del comportamiento humano en entornos sociales, que determinan un adecuado desarrollo de las habilidades interpersonales, cognitivas y control emocional.

Variable dependiente: Trabajo en equipo

Definición conceptual: Es la acción de sumar esfuerzos, habilidades y destrezas en función a un objetivo o meta en común establecido dentro de un sistema o modelo organizacional (Milla, 2022).

Definición operacional: Es la capacidad de participar activamente y de manera organizada por una visión institucional, en donde predominan las habilidades laborales, un propósito en común y normas internas.

3. Población, muestra y muestreo

Durante la investigación, la población representa un elemento importante que se estima como un conjunto de casos que se identifican como un referente para la elección de la muestra, de tal manera que estos deben ser definidos, limitados y accesibles (Fernández, 2015). En la presente investigación la

población se conformó por docentes y personal directivo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de inclusión. – se incluyeron a todo el personal docente y directivo que labora en la institución educativa de Tosagua, bajo modalidad de contrato o nombramiento.

Criterio de exclusión. – se excluyeron docentes de otras instituciones, estudiantes, padres de familia y docente de la institución que no autoricen su participación en la investigación.

Tabla 1. Distribución de la población

Sujetos	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Personal directivo	1	0	1
Personal docente	26	6	32
Total	27	6	33

Fuente: secretaría de la institución educativa

La muestra se compone por sujetos sobre los cuales se realizan inferencias a la población restante, Hernández et al. (2014) señala la importancia de seleccionar adecuadamente a la muestra debido a que es necesario que posean un nivel adecuado de representatividad de la población de interés. En este estudio la muestra estuvo constituida por toda la población, por ser menos de 50 sujetos, por ello se considera una muestra universal.

Tabla 2. Distribución de la muestra

Sujetos	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
Personal directivo	1	0	1
Personal docente	26	6	32
Total	27	6	33

Fuente: secretaría de la institución educativa

La técnica de muestreo se aplicó, ya que a través de ella se reúne las características de los individuos que forman parte del universo de estudio.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta. Para Fernández (2015) la encuesta es una técnica de recolección de información que necesariamente requiere de un contacto directo previamente realizado en el lugar, la población de estudio o autoridades, consiguiendo con esto, alcanzar un grado oportuno de confianza en la población de estudio.

La encuesta estuvo dirigida a los docentes de una Institución Educativa de Tosagua, su aplicación se realizó bajo el principio de anonimato, mediante modalidad online.

El instrumento utilizado de acuerdo a la técnica de la encuesta fue el cuestionario. El cuestionario, para Bernal (2016) es un instrumento que se utiliza en diversos campos, ya sea para evaluar, conocer y/o valorar, entre otras; la percepción de los sujetos de investigación sobre los fenómenos a estudiar, a través de preguntas cerradas, abiertas, o ambas, respecto de la variable que se va a medir. El cuestionario se diseñó en función a la variable dependiente, que este caso fue el trabajo en equipo.

Antes de aplicar el cuestionario se realizaron las validaciones respectivas. La validez según Bernal (2016) consiste en evaluar los ítems de la encuesta, de modo que se pueda constatar que sean actos para medir la variable.

Dentro de la validez de contenido, lo esencial es que, a través de este, se extraen nuestras de un dominio de comportamiento o universos sobre los que se realizaran las inferencias, de tal manera que según el autor; este tipo de validez prevé evidencia de juicio que respaldan la representatividad del contenido del instrumento (Pimienta & De la Orden, 2017). Para aplicar este tipo de validez se utilizó el método de validez por juicio de expertos, que en este caso fueron tres profesionales con cuarto grado de profesionalización, especializados en el campo educativo.

Otra validez que se utilizó fue la validez de criterio, Hernández & Mendoza (2018) explica que esta validez consiste en constatar la relación de las preguntas con los conceptos de las variables y sus dimensiones, para ellos se

empleó el método de Pearson, el cual consiste en comprobar la correlación estadísticas entre los ítems y el total de los totales.

Para determinar la validez de un instrumento, se recurre a los constructos ya que a partir de estos se identifican las conductas que se encuentran relacionadas, siendo este tipo de validez, el que indica el grado específico del instrumento de evaluación, por lo tanto, actualmente la visión que se tiene sobre la validez de constructo es que este representa un camino fundamenta durante la validación de instrumentos de medida (Pimienta & De la Orden, 2017). El método que se utilizó para esta validación fue el de correlaciones, que consiste en valorar la relación entre las variables, dimensiones e indicadores.

La confiabilidad es una prueba que se aplica al instrumento para verificar que las respuestas obtenidas por varios individuos son sólidos y no cambian el resultado a pesar de que sea aplicados por otras personas y en otro tiempo (Hernández & Mendoza, 2018). Para constatar la confiabilidad se utilizó el Omega de McDonald's porque resulta ser un estadístico más confiable al no cotar con el principio de equivalencia.

Tabla 3. Estadística de fiabilidad

Variable	McDonald's ω	Nº de elementos
Pretest "Trabajo en equipo"	00	00
Postest "Trabajo en equipo"	00	00

Fuente: prueba piloto

5. Procedimientos

La recolección de los datos se realizó a través del siguiente proceso:

1. Se consiguió la autorización por parte de la autoridad institucional.
2. Se solicitó el consentimiento informado a los docentes que formaron parte de la muestra.
3. Se extensión una invitación para explicar el objetivo de la investigación y generar consciencias sobre la importancia de obtener datos realistas.

4. Se procedió a realizar la encuesta de manera virtual, el primer instrumento fue el pretest.
5. Los datos se tabularon para procesar en las tablas de frecuencia
6. Se realizó el procesamiento de los datos en el estadístico SPSS
7. Con la información procesada se obtuvieron los gráficos estadísticos
8. Se realizó el análisis descriptivo para comprobar los objetivos
9. A continuación, se realizó el análisis inferencial, comprobando las hipótesis con los datos obtenidos en el pretest y postest.

6. Método de análisis de datos

Se aplicaron dos tipos de análisis, el descriptivo e inferencial, detallados a continuación:

Método descriptivo: consiste en describir la forma o modalidad en que se desarrolla una o más variables (Hernández, 2006). En este proceso se analizaron los aspectos particulares de las variables, se identifican las causas y las consecuencias que intervienen. La información se procesó en tablas de frecuencia y en gráficos estadísticos. Los resultados respondieron a los objetivos planteados.

Método inferencial: este tipo de análisis se realiza para inferir las hipótesis sobre los datos, conceptos o resultados de otros estudios y aspectos, ya sean teóricos, prácticos o legales. Este tipo de análisis permitió presentar los datos en tablas de comparación e inferir sobre los resultados presentados y otros antecedentes. A partir de las inferencias se constataron las hipótesis.

7. Aspectos éticos

El proyecto se formalizó en función a los criterios ético nacionales e internacionales.

Entre los criterios nacionales, se destacó la solicitud a la autoridad institucional para poder ejecutar el proyecto, justificando su aporte a la institución y el respeto a la propiedad intelectual (Cabezas et al., 2018).

Como principio internacional se destacó la obtención del consentimiento informado, el principio de anonimato en el que se realizaron todas las encuestas con el fin de garantizar la confidencialidad de los datos, además de cumplir con el principio de autenticidad, lo que se aplicó con el fin de mantener los datos tal como se obtuvieron de la muestra de estudio.

Los principios éticos que se aplicaron fueron:

Beneficencia, porque tiene el propósito principal de beneficiar a la institución educativa, planteando una propuesta de solución a un problema identificado.

No maleficencia, porque no afecta, ni altera la seguridad o bienestar de los involucrados o de agentes externos.

Autonomía, porque el proyecto se realiza en función a los intereses de la investigación y sus principios éticos, además de que los participantes son independientes de elegir o no ser parte de la investigación.

Justicia, porque se prioriza ante todo el respeto a todos los participantes.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

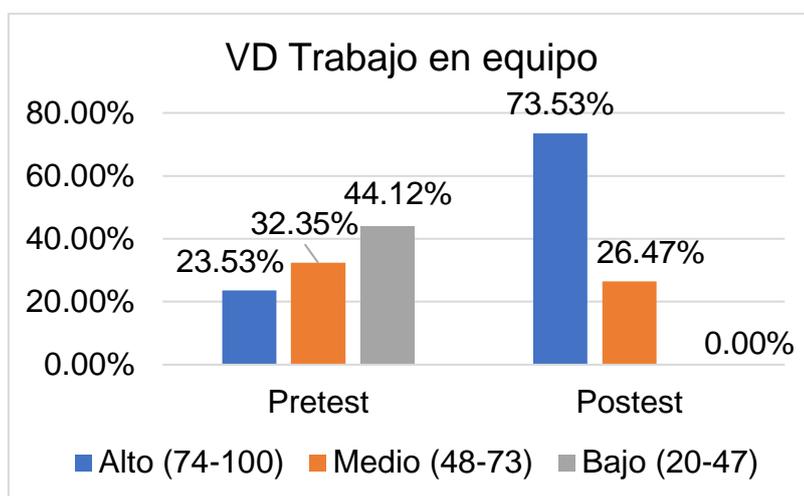
Objetivo general: determinar el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 4. VD

NIVEL	Pretest GE		Postest GE	
	f	%	f	%
Alto	8	23,53	25	73,53
Medio	11	32,35	9	26,47
Bajo	15	44,12	0	0,00
TOTAL	34	100,00	34	100,00

Fuente: cuestionario trabajo en equipo.

Figura 2. VD Trabajo en equipo



En la tabla 4 y figura 2 se observan los resultados arrojados en el pretest y postest aplicados a los docentes para conocer los niveles de trabajo en equipo, notándose un predominio del nivel bajo en el pretest de 44,12%, el mismo que fue superado en el postest, donde se observa un predominio del nivel alto según el 73,53%. Este resultado, permitió concluir que el programa de habilidades blandas tuvo un efecto positivo en la mejora del trabajo en equipo de los docentes.

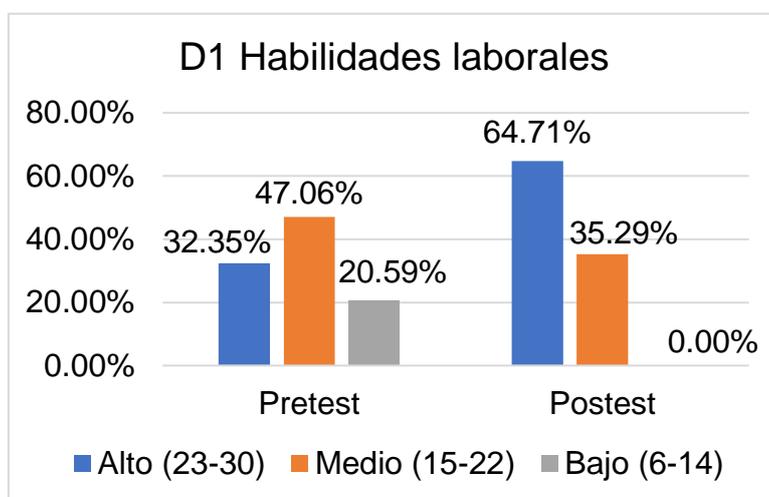
Objetivo específico 1: establecer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 5. D1

NIVEL	Pretest GE		Postest GE	
	f	%	f	%
Alto	11	32,35	22	64,71
Medio	16	47,06	12	35,29
Bajo	7	20,59	0	0,00
TOTAL	34	100,00	34	100,00

Fuente: cuestionario habilidades laborales

Figura 3. D1 Habilidades laborales



En la tabla 5 y figura 3 se observan los resultados arrojados en el pretest y postest aplicados a los docentes para conocer los niveles de habilidades laborales, notándose un predominio del nivel medio en el pretest de 47,06%, el mismo que fue superado en el postest, donde se observa un predominio del nivel alto según el 64,71%. Este resultado, permitió concluir que el programa de habilidades blandas tuvo un efecto positivo en la mejora de las habilidades laborales de los docentes.

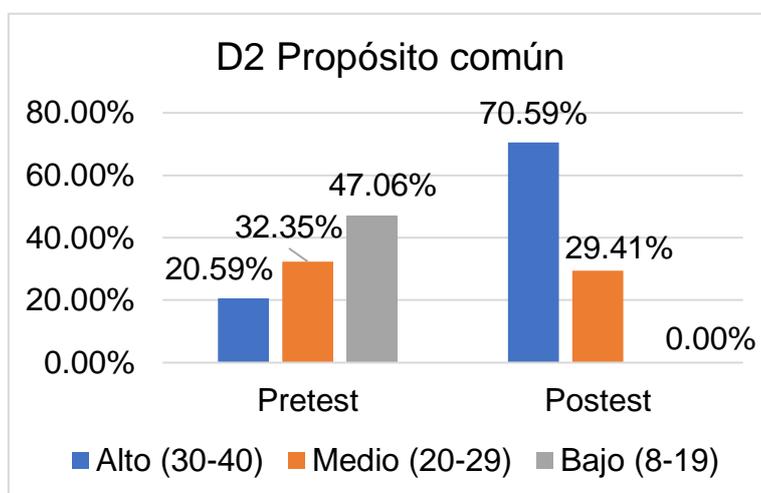
Objetivo específico 2: reconocer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el propósito en común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 6. D2

NIVEL	Pretest GE		Postest GE	
	f	%	f	%
Alto	7	20,59	24	70,59
Medio	11	32,35	10	29,41
Bajo	16	47,06	0	0,00
TOTAL	34	100,00	34	100,00

Fuente: cuestionario propósito en común

Figura 4. D2 Propósito en común



En la tabla 6 y figura 4 se observan los resultados arrojados en el pretest y postest aplicados a los docentes para conocer los niveles del propósito en común, notándose un predominio del nivel bajo en el pretest de 47,06%, el mismo que fue superado en el postest, donde se observa un predominio del nivel alto según el 70,59%. Este resultado, permitió concluir que el programa de habilidades blandas tuvo un efecto positivo en la mejora del propósito en común de los docentes.

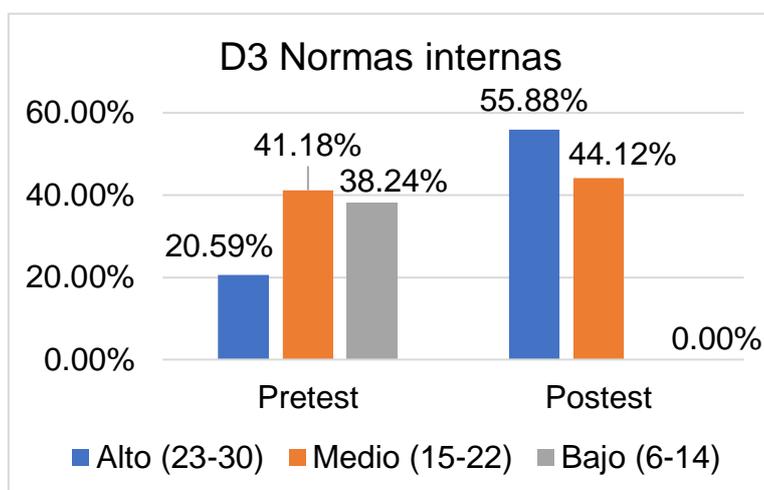
Objetivo específico 3: exponer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 7. D3

NIVEL	Pretest GE		Postest GE	
	f	%	f	%
Alto	7	20,59	24	70,59
Medio	11	32,35	10	29,41
Bajo	16	47,06	0	0,00
TOTAL	34	100,00	34	100,00

Fuente: cuestionario normas internas

Figura 5. D3 Normas internas



En la tabla 7 y figura 5 se observan los resultados arrojados en el pretest y postest aplicados a los docentes para conocer los niveles las normas internas, notándose un predominio del nivel medio en el pretest de 41,18%, el mismo que fue superado en el postest, donde se observa un predominio del nivel alto según el 55,88%. Este resultado, permitió concluir que el programa de habilidades blandas tuvo un efecto positivo en la mejora de las normas internas practicadas por los docentes.

Prueba de normalidad

La determinación del estadístico en la comprobación de los objetivos y la contrastación de las hipótesis, requiere de la aplicación de una prueba de normalidad, la misma que se analiza en unión a dos estadísticos, uno de ellos es Kolmogorov-Smirnov y se utiliza cuando la muestra de estudio está conformada por más de 50 sujetos; la otra prueba es la de Shapiro-Wilk, que se aplica en muestra que se iguales o menores a 50 sujetos.

La normalidad se determina en base a los siguientes criterios:

Sig. $> \alpha$ se acepta la H_0 = los valores proceden de una distribución normal

Sig. $< \alpha$ se acepta la H_i = los valores no proceden de una distribución normal

Tabla 8. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Postest VD Trabajo en equipo	0,116	34	,200*
Pretest VD Trabajo en equipo	0,167	34	0,052

Según los datos del estadístico Kolmogorov-Smirnov, la distribución de los datos es normal, por lo que se determinó diferencias significativamente entre los resultados del pretest y e postest. En efecto, se determinó que la comprobación de hipótesis se debe realizar mediante el método estadística T de Student, con el valor de significancia de 0,05.

Prueba de hipótesis general

H_i: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

H₀: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 9. Estadísticas de muestras emparejadas de VD Trabajo en equipo

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Postest VD Trabajo en equipo	79,59	34	6,845	1,174
	Pretest VD Trabajo en equipo	57,79	34	17,963	3,081

Tabla 10. Prueba de muestras emparejadas de VD Trabajo en equipo

Par		Diferencias emparejadas					
		Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
			Inferior	Superior			
1	Postest VD Trabajo en equipo - Pretest VD Trabajo en equipo	21,794	16,947	26,641	9,148	33	0,000

Los valores que se observan en la tabla 9 y 10 revelan las diferencias estadísticas entre el pretest y el postest, respecto al trabajo en equipo. La diferencia entre medias obtenida tanto en el pretest como en el postest fue de 21,794, siendo superior la media del postest. Al ser el valor de Sig. menor que 0.05, se rechazó la H₀, se aceptó la H_i. Por lo que se concluyó que el programa de habilidades blandas fortaleció significativamente el trabajo en equipo.

H_{e1}: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

H₀₁: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 11. Estadísticas de D1

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Postest D1 Habilidades laborales	23,91	34	2,391	0,410
	Pretest D1 Habilidades laborales	18,68	34	4,965	0,851

Tabla 12. Prueba de D1

Par	Postest D1 Habilidades laborales - Pretest D1 Habilidades laborales	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Inferior	Superior			
1		5,235	4,109	6,362	9,453	33	0,000

Los valores que se observan en la tabla 11 y 12 revelan la diferencia estadística entre el pretest y el posttest, respecto a las habilidades laborales. La diferencia entre medias obtenida tanto en el pretest como en el posttest fue de 5,235, siendo superior la media del 23,94. Al ser el valor de Sig. menor que 0.05, se rechazó la H₀, se aceptó la H_i. Por lo que se concluyó que el programa de habilidades blandas fortaleció significativamente las habilidades laborales.

H_{e2}: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el propósito en común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

H₀₂: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre el propósito en común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 13. Estadísticas de D2

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Postest D2 Propósito común	32,59	34	3,465	0,594
	Pretest D2 Propósito común	22,00	34	8,124	1,393

Tabla 14. Prueba de D2

Par	Postest D2 Propósito común - Pretest D2 Propósito común	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Inferior	Superior			
1		10,588	8,345	12,832	9,602	33	0,000

Los valores que se observan en la tabla 13 y 14 revelan la diferencia estadística entre el pretest y el posttest, respecto al propósito en común. La diferencia entre medias obtenida tanto en el pretest como en el posttest fue de 10,588, siendo superior la media del 22,00. Al ser el valor de Sig. menor que 0.05, se rechazó la H₀, se aceptó la H_i. Por lo que se concluyó que el programa de habilidades blandas fortaleció significativamente el propósito en común.

H_{e2}: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

H₀₂: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.

Tabla 15. Estadísticas de D3

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Postest D3 Normas internas	23,09	34	2,065	0,354
	Pretest D3 Normas internas	17,12	34	5,866	1,006

Tabla 16. Prueba de D3

Par	Postest D3 Normas internas - Pretest D3 Normas internas	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
		Inferior	Superior			
1		5,971	4,082 7,859	6,431	33	0,000

Los valores que se observan en la tabla 15 y 16 revelan la diferencia estadística entre el pretest y el postest, respecto a las normas internas. La diferencia entre medias obtenida tanto en el pretest como en el postest fue de 5,971 siendo superior la media del 23,09. Al ser el valor de Sig. menor que 0.05, se rechazó la H₀₃, se aceptó la H_{i3}. Por lo que se concluyó que el programa de habilidades blandas fortaleció significativamente las normas internas.

V. DISCUSIÓN

Los logros alcanzados con la implementación de la propuesta planteada en el presente proyecto se fundamentan en el modelo de aprendizaje de habilidades blandas de Kraiger (2003) el cual se compone de los siguientes elementos: información, demostración, práctica y feedback. De acuerdo con Zepeda-Hurtado et al. (2019) las habilidades blandas también conocidas como habilidades interpersonales son aquellas actitudes que intervienen en el ambiente de interacción social. A nivel laboral las habilidades blandas son directrices que orientan y regulan las gestiones en una empresa u organización, entre las cuales se destacan las siguientes: comunicación, liderazgo, planificación, flexibilidad, negociación, orientación.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las estrategias de habilidades blandas contribuyen en la gestión organizacional, a nivel de la comunicación, la planificación, la toma de decisiones y la orientación hacia los resultados esperados, aspectos que coinciden con la teoría de Kechagias (2011) quien considera que las habilidades blandas son necesarias para el éxito de una organización.

En este contexto, las dimensiones de las habilidades blandas se asumieron de la teoría de habilidades para la vida planteada por Mangrulkar, Whit-man & Posner (2001). De este modo, el programa de habilidades blandas se orientó hacia la formación interpersonal, cognitiva y emocional de los docentes, con el fin de optimizar el trabajo en equipo de los docentes.

La comprensión del impacto de las habilidades blandas sobre el trabajo en equipo, se fundamenta en la teoría de carga social presentada por Ringelmann (1913) quien mediante una prueba experimental comprobó que existe una proporcionalidad inversa entre el trabajo colectivo y el nivel de esfuerzo realizado individualmente por los integrantes. El autor, reconoció desventajas en el trabajo en equipo, las cuales se pueden superar mediante el desarrollo de las habilidades blandas.

Así también, se destaca el aporte de la teoría de Lewin, planteada por Chiavenato (2014) mediante la cual se analiza la dinámica grupal de un equipo, a través del comportamiento de las personas en función a las necesidades

laborales. Los componentes de análisis planteados por Chiavenato (2014) son: la interacción, la visión organizacional y los intereses colectivos.

Las dimensiones en las cuales se fundamenta el trabajo en equipo se asumieron de Dubrin (2008) estas son: habilidades laborales de los docentes, propósito en común de los docentes y normas internas de los docentes.

Los docentes como profesional, reciben una formación académica especializada que le permite transmitir conocimientos reales y legítimos a los estudiantes. En el área pedagógica, la formación didáctica y metodológica es fundamental para lograr que los conocimientos trasciendan. Además de estas habilidades, el personal docente requiere desarrollar actitudes y capacidades sociales y emocionales.

El propósito en común por su parte, es la visión que comparten todos los docentes como organismo. Los intereses compartidos son los que orientan la labor del docente. En este punto, es esencial la colaboración, para lo cual todos deben aportar de manera competente desde el área que se desempeñen.

Objetivo e hipótesis general

En los resultados descriptivos que se generaron en la tabla 4, se observó que el trabajo en equipo alcanzó un predominio del nivel bajo con un 44,12% antes de la aplicación del programa de habilidades blandas. No obstante, con los resultados del postest, fue evidente la efectividad de la propuesta, puesto que el nivel predominante fue el alto con un 73,53%, seguido del nivel medio alcanzado por el 26,47%. Con estos resultados se concluyó que las habilidades blandas son aspectos esenciales por su importante valor ético y profesional, por lo cual influyen de manera positiva en la dinámica del trabajo en equipo. De esta manera se concuerda en la teorización realizada por Sánchez et al. (2022) quien aseguró que la integridad que se logra mediante el adecuado manejo de habilidades blandas garantiza un trabajo en equipo honesto y responsable.

Los resultados descriptivos de la investigación concuerdan con los obtenidos por Núñez (2019) quien mediante la aplicación de la propuesta basadas en el desarrollo de habilidades blandas logró mejorar el nivel de trabajo en equipo alcanzado por la muestra de estudio. Los datos estadísticos revelaron

mediante el pretest un predominio del nivel adecuado en el 40% de los participantes, mientras que con el postest se evidenció una mejoría en el 44% de los participantes que después de participar en los talleres lograron ubicarse en el nivel destacado y un 48% en el nivel adecuado. Asimismo, se concertó con los resultados de León (2021) datos estadísticos que revelaron en la preprueba un valor M, de 77.10, aumentando a 89.38 en la posprueba, en efecto, el programa de habilidades blandas fue favorable para el mejoramiento del trabajo en equipo. Otro trabajo con el que se concordó, fue el de Castro (2019) quien a través de sus datos estadísticos reveló que el 64% de los docentes antes del taller no aplicaban habilidades blandas durante la interacción en equipo, mientras que con el postest el 38% aplicó con mayor frecuencia y otro 23% siempre teniendo un mejor desempeño durante las gestiones realizadas en equipo. De la misma manera, se coincide con los resultados de Barrón (2018) que mediante el pretest obtuvo un nivel regular en un 70%, mientras que después de aplicar las actividades del programa de habilidades blandas logró alcanzar un nivel alto en un 53,3%. Así también, se concordó con los resultados de Acosta & Ñiquen (2018) cuyos datos estadísticos revelaron que previo a la implementación del programa de habilidades blandas, el desempeño de los empleados durante el desarrollo de trabajos en equipo fue regular en el 70%, mientras que después de participar en el programa, el trabajo en equipo alcanzó un nivel alto en un 48%, en efecto se concluyó que las habilidades blandas favorecen el trabajo en equipo y con ello se aceptó la hipótesis de la investigación. Cabe recalcar, que los resultados discrepan con los resultados de Dioses (2020) cuyos datos estadísticos revelaron en un predominio del nivel regular en un 54% de los docentes sobre las habilidades blandas, mientras que en el trabajo en equipo, predominó el nivel bajo con un 26,83%.

Desde la visión de los resultados inferenciales expuestos en la tabla 10, se distingue una media de 21,794 entre el pretest y el postest aplicados sobre el trabajo en equipo desempeñado por el grupo experimental, un valor $t = 9,148$ y una $\text{Sig. } 0,000 < 0,05$. En torno a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Los resultados conciertan con los obtenidos por Acosta & Ñiquen (2018) quien en su tesis, el rango promedio obtenido indicó una diferencia significativa de 7,81, que fue superior con la

aplicación de la propuesta, en conclusión, se determinó que el nivel de productividad del trabajo en equipo se ve influenciado por el nivel de las habilidades blandas que poseen, conclusión que determinó la aceptación de la hipótesis de investigación. Así mismo, los resultados coinciden con los obtenidos por Barrón (2018) quien mediante el rango promedio alcanzado por el grupo experimental evidenció una mejoría en el postest de 45,05, dejando atrás al grupo control con 21,95. En torno a estos resultados, se concluyó que las habilidades blandas favorecen el trabajo en equipo. Así también se coincide con los resultados de Atalaya (2021) en tanto que el valor t calculado que se obtuvo fue de 0,146 y la probabilidad de error de 0,05, valores que permitieron comprobar la hipótesis alternativa.

Objetivo e hipótesis específica 1

En los resultados descriptivos que se generaron en la tabla 5, se observó que la dimensión habilidades laborales alcanzó un predominio del nivel medio con un 47,06% antes de la aplicación del programa de habilidades blandas. No obstante, con los resultados del postest, fue evidente la efectividad de la propuesta, en tanto que, el nivel predominante fue el alto con un 64,71%, seguido del nivel medio alcanzado por el 35,29%. Al respecto, las habilidades laborales fueron teorizadas por Rodríguez Siu et al. (2021) quienes sostienen que para trabajar en equipo con efectividad se requiere de un personal competente en las disciplinas que se desempeña y poseedor de habilidades blandas, que le permitan tener un buen desempeño en torno a la acertada toma de decisiones.

Los resultados descriptivos de la investigación concuerdan con los obtenidos por Núñez (2019) quien mediante la aplicación de la propuesta basadas en el desarrollo de habilidades blandas logró mejorar el nivel de habilidades laborales alcanzado por la muestra de estudio. En la evaluación de esta dimensión mediante el pretest las habilidades laborales en equipo presentaron un predominio del nivel suficiente en el 32%, mientras que en el postest el 44% de los participantes alcanzó un nivel destacado y otro 44% adecuado. Asimismo, se convino con los resultados de Sanchez & Campana (2021) cuyos datos revelan antes del programa, un predominio del nivel bajo con un 57,1% entre las habilidades blandas y las habilidades laborales, logrando

mediante el postest ubicarse en un nivel medio, con lo cual se comprobó la hipótesis alternativa.

Desde la visión de los resultados inferenciales expuestos en la tabla 12, se distingue una media de 5,235 entre el pretest y el postest aplicados sobre las habilidades laborales desempeñadas por el grupo experimental, un valor $t = 9,453$ y una Sig. $0,000 < 0,05$. En torno a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Los resultados conciertan con los obtenidos por Núñez (2019) quien a nivel inferencial comprobó la variación de promedios por temporalidad logrados por el grupo experimental en la dimensión habilidades laborales, en efecto el pretest obtuvo un promedio de 73,0, el postest fue de 84,0, y la Var. = + 11,00, concluyendo que entre el pretest y el postest existe diferencia significativa. Así mismo, los resultados coinciden con los obtenidos por Sanchez & Campana (2021) que a nivel inferencial comprobó una diferencia significativa entre las medias del grupo control y el experimental de 4,35 y una Sig. = 0,000, con los que concluyó que las habilidades blandas favorecen las habilidades laborales de los docentes. También se concuerda con los resultados de Villalobos (2022) cuyo rango promedio alcanzado por el grupo experimental fue de 20,50, dejando atrás al grupo control con 8,50, el U de Mann-Whitney fue de 14.000 y la Sig. 0,000, concluyendo que el programa de habilidades blandas favorece las habilidades laborales en equipo.

Objetivo e hipótesis específica 2

En los resultados descriptivos que se generaron en la tabla 6, se observó que la dimensión propósito común alcanzó un predominio del nivel bajo con un 47.06% antes de la aplicación del programa de habilidades blandas. No obstante, con los resultados del postest, fue evidente la efectividad de la propuesta, en tanto que, el nivel predominante fue el alto con un 70,59%, seguido del nivel medio alcanzado por el 29,41%. Al respecto, el propósito común fue teorizado por Carhuarica-Meza (2019) determinado como un conjunto de metas a cumplir a través del compromiso y la disciplina de todo el equipo.

Los resultados descriptivos de la investigación concuerdan con los obtenidos por Núñez (2019) quien mediante la aplicación de la propuesta

basadas en el desarrollo de habilidades blandas, identificó un predominio del nivel adecuado en el 56%, mientras que con el posttest el 60% logró ubicarse en un nivel destacado y un 32% en el nivel adecuado. Asimismo, se concordó con los resultados de Salcedo et al. (2022) en la que se constató que el 87% del grupo experimental antes del programa se ubicaba en un nivel inicial respecto al propósito en común de los docentes, mientras que, con la aplicación de las estrategias el 56% de los estudiantes mejoraron, ubicándose en un nivel en proceso, el 27% satisfactorio y un 7% muy satisfactorio.

Desde la visión de los resultados inferenciales expuestos en la tabla 14, se distingue una media de 10,588 entre el pretest y el posttest aplicados sobre el propósito común, con un valor $t = 9,602$ y una Sig. $0,000 < 0,05$. En torno a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Los resultados conciertan con los obtenidos por Núñez (2019) quien a nivel inferencial comprobó la variación de promedios por temporalidad logrados por el grupo experimental en la dimensión propósito común, en efecto el pretest obtuvo un promedio de 76,0, el posttest fue de 88,0, y la Var. = + 11,00, concluyendo que entre el pretest y el posttest existe diferencia significativa. Así mismo, los resultados armonizan con los obtenidos por Salcedo Núñez et al. (2022) quien en sus datos estadísticos revelaron diferencias significativas según el valor $t = - 8.310$ y una Sig. $0,000 < 0,05$, resultado que en efecto permitió concluir que las habilidades blandas fortalecen el propósito común.

Objetivo e hipótesis específica 3

En los resultados descriptivos que se generaron en la tabla 7, se observó que la dimensión normas internas alcanzó un predominio del nivel medio con un 41.18% antes de la aplicación del programa de habilidades blandas. No obstante, con los resultados del posttest, fue evidente la efectividad de la propuesta, en tanto que, el nivel predominante fue el alto con un 55,88%, seguido del nivel medio alcanzado por el 44,12%. Los resultados descriptivos de la investigación concuerdan con los obtenidos por Núñez (2019) quien mediante la aplicación de la propuesta basadas en el desarrollo de habilidades blandas, en la dimensión normas internas se identificó un predominio del nivel adecuado en el 40%,

mientras que con el posttest el 56% logró ubicarse en un nivel destacado y un 40% en el nivel adecuado.

Desde la visión de los resultados inferenciales expuestos en la tabla 16, se distingue una media de 5,971 entre el pretest y el posttest aplicados sobre las normas internas, con un valor $t = 6,431$ y una Sig. $0,000 < 0,05$. En torno a estos resultados se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Los resultados conciertan con los obtenidos por Núñez (2019) quien a nivel inferencial comprobó la variación de promedios por temporalidad logrados por el grupo experimental en la dimensión normas internas, en efecto el pretest obtuvo un promedio de 77,0, el posttest fue de 88,0, y la Var. = + 11,00, concluyendo que entre el pretest y el posttest existe diferencia significativa. Así mismo, los resultados armonizan con los obtenidos por Sánchez & Ñañez (2022) quien concluyó que un adecuado desarrollo de habilidades blandas facilita la toma de decisiones, siendo coherente con las normas internas.

VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que, con la aplicación del programa de habilidades blandas, se lograron resultados positivos en el fortalecimiento del trabajo en equipo en una institución educativa de Tosagua, 2022. Los resultados además revelaron una preeminencia en el pretest del nivel bajo con el 44,12%, mientras que en el postest predominó el nivel alto con el 73,53. En efectos, se infiere que ambos resultados destacan los efectos favorables y significativos del programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo, en tanto que los docentes mediante su participación en las sesiones de la propuesta tuvieron una mejoría significativa en su nivel de desempeño respecto al trabajo en equipo.
2. Se concluye que, con la aplicación del programa de habilidades blandas, se lograron resultados positivos en el fortalecimiento de las habilidades laborales en una institución educativa de Tosagua, 2022. Los resultados además revelaron una superioridad en el pretest del nivel medio con el 47,06%, mientras que en el postest predominó el nivel alto con el 64,71%. En efectos, se infiere que ambos resultados destacan los efectos favorables y significativos del programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales, en tanto que los docentes mediante su participación en las sesiones de la propuesta tuvieron una mejoría significativa en el desempeño de las habilidades laborales.
3. Se concluye que, con la aplicación del programa de habilidades blandas, se lograron resultados positivos en el fortalecimiento del propósito común en una institución educativa de Tosagua, 2022. Los resultados además revelaron un predominio en el pretest del nivel bajo con el 47,06%, mientras que en el postest predominó el nivel alto con el 70,59%. En efectos, se infiere que ambos resultados destacan los efectos favorables y significativos del programa de habilidades blandas sobre el propósito común en tanto que los docentes mediante su participación en las sesiones de la propuesta tuvieron una mejoría significativa en esta dimensión.

4. Se concluye que, con la aplicación del programa de habilidades blandas, se lograron resultados positivos en el fortalecimiento de las normas internas en una institución educativa de Tosagua, 2022. Los resultados además revelaron un predominio en el pretest del nivel medio con el 41,18%, mientras que en el posttest predominó el nivel alto con el 58,88%. En efectos, se infiere que ambos resultados destacan los efectos favorables y significativos del programa de habilidades blandas sobre las normas internas en tanto que los docentes mediante su participación en las sesiones de la propuesta tuvieron una mejoría significativa en esta dimensión.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la directora de la institución educativa de Tosagua, promover la réplica del programa de habilidades blandas en toda la comunidad educativa, realizando las adaptaciones en función a los niveles de desarrollo, esto debido a que se constató la efectividad de los procedimientos metodológicos en la mejorar del trabajo en equipo. Además, se recomienda gestionar conjuntamente con las autoridades distritales la réplica del programa con las demás instituciones educativas cercanas.
- Se recomienda a la directora y al personal docente garantizar la promoción de actividades estratégicas que fortalezcan las habilidades interpersonales, para lograr un adecuado desarrollo de las habilidades laborales entre todos los docentes, en tanto que este tipo de acciones resultaron efectivas en el programa de habilidades blandas propuesto.
- Se recomienda a la directora y al personal docente de la institución educativa de Tosagua, garantizar la promoción de habilidades cognitivas dinámicas que promuevan un desempeño eficiente, para lograr consolidar el propósito común entre los docentes, en tanto que este tipo de acciones resultaron efectivas en el programa de habilidades blandas propuesto.
- Se recomienda a la directora y al personal docente de la institución educativa de Tosagua, garantizar la promoción de habilidades para el control emocional que orienten hacia el cumplimiento de las normas internas y se pueden ejercer con responsabilidad y compromiso las funciones entre los docentes, en tanto que este tipo de acciones resultaron efectivas en el programa de habilidades blandas propuesto.

VIII. PROPUESTA

Título: Programa de habilidades blandas para fortalecer el trabajo en equipo en una Institución Educativa de Tosagua, 2022.



Fundamentación de la propuesta

La propuesta es un programa de habilidades blandas que se fundamenta en el modelo de aprendizaje de habilidades blandas de Kraiger (2003) el cual presenta cuatro fases para el aprendizaje de estas habilidades, empezando con la obtención de la información, seguido de la demostración, así como también de la práctica y finalmente el Feedback. De acuerdo con este modelo, las habilidades blandas se fortalecen en dentro de situaciones buenas o malas, que brindan experiencias significativas.

La segunda teoría en la que se sostienen la propuesta, es la de habilidades blandas planteada por Kechagias (2011) la cual se vincula directamente con la inteligencia emocional y la experiencia en situaciones intra e interpersonales. De acuerdo a la concepción teórica de Kechagias (2011) las habilidades blandas son los componentes que determinan el nivel de desarrollo personal, mejoran la participación y asegura el éxito laboral. Estas a nivel escolar se pueden introducir en las actividades curriculares y extracurriculares, porque son parte de la interacción social.

Además, el programa de habilidades blandas se fundamenta en la teoría de habilidades para la vida de Mangrulkar, Whitman & Posner (2001) quienes reconocen a las habilidades interpersonales, cognitivas y de control emocional, como habilidades blandas fundamentales para la vida. Estas dimensiones se asumieron en el diseño del programa propuesto.

Explicación de la propuesta

La propuesta se desarrolló mediante diez sesiones de 90 minutos cada una. La metodología empleada fue activa, centrada en el aprendizaje experiencial. Las sesiones estuvieron dirigidas a los docentes, con la finalidad de fortalecer aspectos como: la comunicación, la negociación, la confianza y la cooperación consideras habilidades interpersonales.

Se orientó a los docentes a desarrollar sus habilidades cognitivas mediante la solución de problemas, la toma de decisiones y el pensamiento crítico. Así

también, se realizaron ejercicios de control emocional que ayudaron a fortalecer la empatía, el control emocional y el control de estrés.

Cronograma del programa de capacitación

Nº	Sesiones del programa	Octubre				Noviembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	Sesión 1: Comunicación		x							
2	Sesión 2: Negociación		x							
3	Sesión 3: Confianza				x					
4	Sesión 4: Cooperación				x					
5	Sesión 5: Solución de problemas					x				
6	Sesión 6: Toma de decisiones					x				
7	Sesión 7: Pensamiento crítico						x			
8	Sesión 8: Empatía							x		
9	Sesión 9: Control de emociones							x		
10	Sesión 6: Control de estrés								x	

PLANIFICACIONES

Sesión 1: Comunicación

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
 País/provincia: Ecuador / Manabí
 Ciudad: Tosagua
 Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
 Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
 Fecha: 12/10/2022

Nombre de la actividad:		Comunicación asertiva	
Objetivo de aprendizaje		Promover la comunicación asertiva, mediante la promoción de estrategias comunicativas.	
N° de participantes		34	Modalidad
			Virtual
Fases /tiempo	Estrategias metodológicas	Recursos	
Experiencia 20 minutos	Después del saludo y presentación respectiva, se solicita a los participantes que recuerden una de sus actividades o pasatiempos favoritos. Acto seguido, se conforman parejas, con la finalidad de que traten simultáneamente de acertar los que imaginaron cada uno. En pareja deben comunicarse si se logró acertar en cuanto a los gustos, explicando la razón por la que no se logró.	Cartel de presentación	
Reflexión 10 minutos	Se invita a reflexionar sobre la importancia de conocer bien a las personas que forman parte de nuestro diario vivir y el efecto negativo que casan los prejuicios en las relaciones interpersonales.		
Actividad central	Para demostrar el impacto de la subjetividad en las relaciones interpersonales, se invita a los	Hojas	

<p>40 minutos</p>	<p>estudiantes a participar en un experimento denominado “afirmaciones con dudas”. La dinámica consiste en descubrir una afirmación verdadera y una falsa en cada integrante, para lo cual se deberá escribir en una hoja cada uno de los requerimientos.</p> <p>Los docentes se sientan en grupos y leen su afirmación y sus dudas, sin revelar cuales son falsas y cuál es verdadera.</p> <p>Mientras cada docente expresa su verdad, los demás hacen anotaciones en el papelógrafo.</p>	<p>Marcadores</p> <p>Papelógrafo</p>
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>Como reflexión cada uno explica los aspectos que tomó en cuenta para determinar las opciones expresadas.</p> <p>Se presta atención a los prejuicios y estereotipos que vislumbraron y a la relación que tienen con la imagen hecha por cada persona.</p>	

Sesión 2: Negociación

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 14/10/2022

Nombre de la actividad:	Negociación		
Objetivo de aprendizaje	Puntualizar el proceso de la negociación en la resolución de conflictos, para optimizar el trabajo en equipo.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	Se realiza el saludo y bienvenida a cada uno de los docentes, acto seguido se explica la dinámica, que consiste en realizar un ejercicio denominado “inflarse como globos”, que consiste en explicar inicialmente el efecto o reacción que se genera en las personas ante un conflicto. Pensando en tales situaciones se realiza una analogía con un globo, el cual se infla y luego desinfla simulando el enojo y la tranquilidad. El mismo ejercicio se realiza a través de la respiración, se orienta a los docentes a alzar sus brazos y tratar de inflarse como un globo y luego desinflarse hasta caer al piso.		Globos Inflador de globos
Reflexión 10 minutos	Para la reflexión, se dialoga sobre la importancia del control de emociones y se procede a determinar el nivel de eficacia del ejercicio en situaciones reales.		

<p>Actividad central</p> <p>40 minutos</p>	<p>En esta fase se empieza planteando el siguiente tema de análisis: ¿podemos cambiar la educación?</p> <p>Se analiza la realidad problemática actual y los posibles factores causales: familia, estados, escuela y sociedad. Partiendo del análisis, se orienta a los estudiantes a trabajar colaborativamente en la resolución de problemas que implique negociación. Para esta actividad se forman grupos, a cada uno se le otorga un caso.</p> <p>Se explica la importancia de la negociación y los pasos para lograr resolver el problema:</p>  <pre> graph TD A[Enterder lo que desea la otra parte] --> B[Identificar debilidades y fortalezas de la otra parte] B --> C[Establecer el agente responsable] C --> D[Controlar las emociones] D --> E[Establecer un acuerdo] </pre> <p>El reto de la actividad, es resolver el problema asignado aplicando cada uno de los pasos de la negociación, la técnica para esta actividad es el (sociodrama)</p>	<p>Cartel</p> <p>Fichas con casos</p> <p>Mapa mental</p>
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>El taller culmina con la autoevaluación de los conocimientos obtenidos, mediante las siguientes preguntas:</p> <p>¿Se puede establecer un acuerdo mediante el cual ambas partes involucradas en el conflicto sean beneficiadas?</p> <p>¿Qué aspectos se requieren para lograr una negociación exitosa?</p>	<p>Ficha de autoevaluación</p>

Sesión 3: Confianza

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 19/10/2022

Nombre de la actividad:	Confianza		
Objetivo de aprendizaje	Promover la confianza en el equipo, mediante el reconocimiento de experiencias laborales que aumentan el compromiso y fomentan la colaboración.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	Se realiza el saludo y bienvenida a los participantes. A continuación, se invita a observar un video reflexivo.		Video https://www.youtube.com/watch?v=doR3s0bNB4o Proyector Computadora
Reflexión 10 minutos	Para reflexionar sobre el video se forman las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none">• ¿Se lo que quiero o deseo en el aspecto laboral?• ¿Qué situaciones afectan mi productividad laboral?• ¿Reflejo la confianza necesaria para ser escuchado?		Cartel explicativo

	<p>Para facilitar el análisis contextual, se utiliza como indicador de evaluación una escala numérica. Al finalizar se obtiene una puntuación que determinará el grado de confianza a nivel institucional.</p>	
<p>Actividad central</p> <p>40 minutos</p>	<p>Conociendo la necesidad de mejorar, se planten ocho estrategias básicas para aumentar la confianza en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de productividad • Optimizar el lenguaje corporal y verbal • Seguridad al transmitir ideas • Capacidad para delegar • Asumir responsabilidades • Establecer objetivos viables • Mejorar la autoestima • Ser paciente con uno mismo <p>Se explica la relevancia de cada estrategia en el aspecto laboral. Seguido se realizan ejemplos de las estrategias, orientando a los docentes hacia la identificación de situaciones en que se podrán implementar las estrategias.</p>	<p>Cartulina</p> <p>Marcadores</p> <p>Cinta doble faz</p>
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>A continuación, se muestra mediante un cartel un árbol en el que varios de sus frutos representan comportamientos negativos que reducen la confianza.</p> <p>El propósito es que los docentes identifiquen tales aspectos negativos y asignen un valor que cambie la perspectiva de la confianza a nivel institucional.</p>	<p>Fomi</p> <p>Cartulina</p> <p>Marcadores</p>

Sesión 4: Cooperación

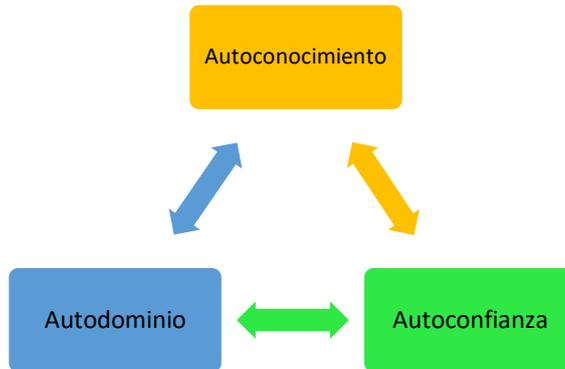
I. Datos informativos

Institución educativa:	Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia:	Ecuador / Manabí
Ciudad:	Tosagua
Docente responsable:	María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a:	Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha:	21/10/2022

Nombre de la actividad:	Cooperación		
Objetivo de aprendizaje	Promover la práctica de actividades colaborativas, a través de estrategias prácticas de interacción en equipo.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	Se empieza con una dinámica motivacional, la cual se conoce como estrella del equilibrio. El objetivo de la actividad es comprobar que un equipo se puede mantener de pie con la fuerza de todos, es decir que se pueden superar los diferentes obstáculos con la cooperación de todo el equipo. Se explica el procedimiento de la dinámica e indica el tiempo y los factores que favorecen.		Participantes
Reflexión 10 minutos	Los docentes reflexionan sobre la dinámica, cuáles fueron las ventajas y desventajas, estableciendo relación el ambiente laboral.		
Actividad central 40 minutos	Se realiza un análisis de las ventajas de trabajar en equipo, a través de la explicación de los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none">• Intercambio de información		Cartel explicativo

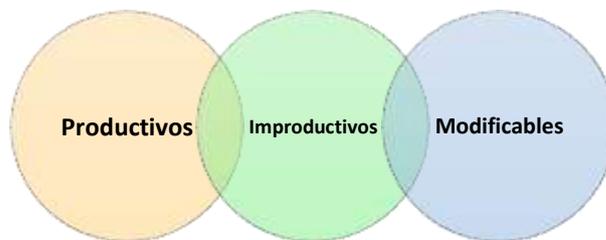
- Responsabilidades compartidas
- Resolución de problemas
- Contribución a la mejora
- Desarrollo de habilidades sociales

En base a las ideas expuestas sobre los componentes que influyen en la cooperación, se explican la importancia de tres elementos:



A continuación, se explican las diferencias entre trabajar en grupo y cooperar, en lo que se destacan las metas, responsabilidades, pertinencia, modalidad de trabajo, ambiente laboral y logros.

Seguido, se forman equipos de trabajo, a los que se explica la consigna en esta fase. La actividad consiste en analizar los tipos de roles que se pueden asumir en actividades que impliquen cooperación.



A cada grupo se le orienta a describir a través de un sociodrama los roles asumidos en el trabajo cooperativo. Se proporciona una ficha con las características de cada rol y accesorios para identificar a los personajes.

Mapa mental

Ficha de consigna

Ficha de personajes

	<p>The diagram shows 14 roles arranged in a grid. The roles are: Coordinador, Investigador, Armonizador, Cerebro, Juguetón, Fanfarrón, Atacante, Evaluador, Opositor, Charlatán, Manipulador, Instigador, Tímido, and Sumiso. The roles are connected by lines: Coordinador to Investigador, Investigador to Armonizador, Armonizador to Cerebro, Juguetón to Fanfarrón, Fanfarrón to Atacante, Atacante to Evaluador, Opositor to Charlatán, Charlatán to Manipulador, Manipulador to Instigador, Tímido to Sumiso, and Cerebro to Evaluador.</p>	Accesorios para sociodrama
Cierre 20 minutos	Los docentes reflexionan sobre los roles que afectan el trabajo cooperativo y los que benefician de manera efectiva y eficiente. Se establecen acuerdos y compromisos.	

Sesión 5: Solución de problemas

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”

País/provincia: Ecuador / Manabí

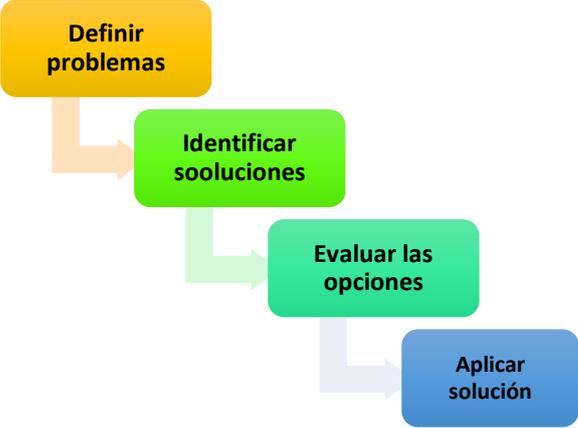
Ciudad: Tosagua

Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga

Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”

Fecha: 26/10/2022

Nombre de la actividad:	Solución de problemas		
Objetivo de aprendizaje	Establecer alternativas efectivas para la solución de problemas mediante la aplicación sistemática de la técnica de anclaje.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	Se empieza con un video introductorio. En el que se identifican aspectos a tratar en esta sesión. Uno de los aspectos identificados es el saber enfrentar los problemas con actitud positiva. Seguido del video se integran a los docentes en grupos de trabajo. A cada grupo se le entrega fideos sin cocinar y malvaviscos. El propósito de la actividad es crear la torre más alta con ayuda de la creatividad e inteligencia de todos los integrantes, para estas actividades se asignan 5 minutos.		Video https://www.youtube.com/watch?v=HiiITPKoOsw
Reflexión 10 minutos	Al termino de los cinco minutos los docentes explican cómo se sintieron trabajando en		Cartulina Marcadores

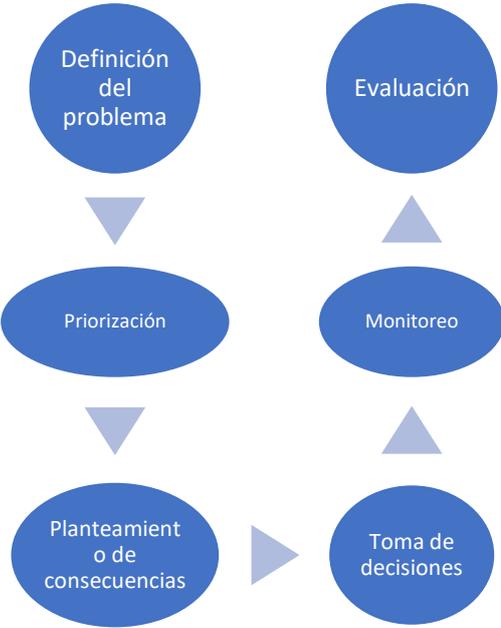
	<p>equipo y que impacto tiene sobre la solución de problemas.</p> <p>La reflexión se realiza mediante la técnica del anclaje, que consiste en ampliar una idea principal con la participación de todos los docentes.</p>	
<p>Actividad central</p> <p>40 minutos</p>	<p>Analiza a partir de una imagen, los diferentes problemas a los que se enfrentan los docentes en su labor diaria.</p> <p>En base a la lista de problemas identificados se analizan aquellos que requieren enfrentarse en equipo.</p> <p>Se describen los pasos para resolver problemas:</p>  <pre> graph TD A[Definir problemas] --> B[Identificar soluciones] B --> C[Evaluar las opciones] C --> D[Aplicar solución] </pre>	<p>Diapositivas</p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Parlantes</p> <p>Pendrive</p>
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>Con los pasos explicados para resolver problemas se procede a conformar grupos. A cada uno se les proporciona un caso para ser analizado y en función a ello se les orienta a encontrar una solución.</p>	<p>Estudio de casos</p>

Sesión 6: Toma de decisiones

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 28/10/2022

Nombre de la actividad:	Toma de decisiones		
Objetivo de aprendizaje	Desarrollar habilidades de análisis e interpretación que orienten la toma de decisiones acertadas en la gestión de los procesos y resolución de problemas.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 30 minutos	Para empezar, se orienta a los estudiantes a participar en la dinámica “globo aerostático”. En una caja se agregan tarjetas con un número, cada docente elige una al azar. Los números corresponden a una profesión u oficio que de manera aleatoria serán escogidos por los docentes. A continuación, se lee un relato en el que al finalizar se deberá tomar una decisión. La decisión consiste en determinar qué grupo deberá ser expulsado del globo aerostático.		Video https://www.youtube.com/watch?v=HiiITPKoOsw
Reflexión 10 minutos	Los docentes reflexionarán sobre la decisión tomada y exponen sus argumentos en base a las siguientes preguntas:		Cartulina Marcadores

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influyeron los estereotipos masculinos o femeninos en toma de decisiones? • ¿En la toma de decisiones surgieron estereotipos? • ¿Consideras que se resolvieron los prejuicios? 	
<p>Actividad central</p> <p>40 minutos</p>	<p>Se explica sobre lo que implica la toma de decisiones, enfocando el análisis en las distintas alternativas que se pueden identificar, así como sus pro y contras. A través de un mapa mental se explican los pasos para tomar decisiones:</p>  <p>A continuación, se realiza una descripción de las herramientas que se pueden recomendar para la toma de decisiones, las cuales son: matriz de decisión, T-Chart y FODA.</p>	<p>Diapositivas</p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Parlantes</p> <p>Pendrive</p>
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>Se plantea un problema con la finalidad que los docentes planteen una solución utilizando una de las herramientas aprendidas.</p>	

Sesión 7: Pensamiento crítico

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 02/11/2022

Nombre de la actividad:	Pensamiento Crítico		
Objetivo de aprendizaje	Promover el pensamiento crítico mediante el análisis argumentativo de problemas a nivel social, cultura, emocional y pedagógico.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 30 minutos	Como actividad de experiencia se inicia con la lectura “El río que cambió el cauce”. El objetivo de la actividad es lograr que los docentes argumenten y expongan sus criterios, de manera respetuosa.		Lectura: “El río que cambió de cauce”
Reflexión 10 minutos	Después de la lectura los docentes analizan las ideas principales y secundarias. Así también se analizan los problemas emocionales identificados. En el aspecto social, los docentes mencionan los elementos éticos en la lectura.		Cartulina Marcadores

<p>Actividad central</p> <p>40 minutos</p>	<p>Se realiza una explicación de la definición de “pensamiento crítico”, así como de los elementos y características principales.</p> <div data-bbox="526 358 1005 873" data-label="Diagram"> <p>El diagrama muestra un conjunto de hexágonos interconectados que representan los elementos del pensamiento crítico. Los hexágonos están coloreados en tonos de azul, verde y naranja. Los términos dentro de los hexágonos son: Inferencia (azul claro), Propósito (azul oscuro), Solución (verde claro), Expectativas (verde medio), Supuestos (verde oscuro), Explicación (naranja claro), Perspectivas (naranja oscuro) e Información (naranja medio). Las palabras 'Supuestos' y 'Información' están escritas fuera de los hexágonos, a la izquierda y derecha de los hexágonos correspondientes.</p> </div> <p>Se explica en qué consiste cada aspecto, estableciendo relación con las preguntas con sentido crítico que corresponden a cada una.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué deseo lograr? ✓ ¿Cuál es el propósito que me he planteado? ✓ ¿Qué información me permitirá llegar a las conclusiones? ✓ ¿Tengo experiencia que aporte? ✓ ¿Necesito más información? ✓ ¿Se podrá interpretar la información? ✓ ¿Cuál es la idea principal? ✓ ¿Cuáles son mis suposiciones? ✓ ¿Qué puntos de vista se requieren considerar? ✓ ¿Me estoy formulando las preguntas acertadas? <p>A continuación, se explican mediante ejemplos los Estándares Intelectuales Universales que se requieren aplicar:</p>	<p>Diapositivas</p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Parlantes</p> <p>Pendrive</p> <p>Cuestionario de preguntas</p>
--	---	--

	<pre> graph TD A[Claridad] --> B[Exactitud] B --> C[Relevancia] D[Precisión] --> C C --> E[Profundidad] E --> F[Amplitud] G[Importancia] --> H[Lógica] I[Justicia] --> H </pre>	
<p>Cierre</p> <p>20 minutos</p>	<p>Se finaliza la sesión con la retroalimentación de las etapas del pensamiento crítico, que son las siguientes:</p> <pre> graph LR A[Observar] --> B[Preguntar] B --> C[Respuesta] </pre> <p>Con base en las preguntas para el desarrollo del pensamiento crítico, se reflexiona sobre los problemas a nivel de la gestión pedagógica y se aplica una plantilla para el análisis lógico de la realidad identificada.</p>	<p>Plantilla para identificar la lógica del problema.</p>

Sesión 8: Empatía

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 09/11/2022

Nombre de la actividad:	Empatía		
Objetivo de aprendizaje	Reconocer la importancia de la empatía en el desarrollo de relaciones interpersonales como estrategia para la optimización del trabajo en equipo.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	La dinámica a realizarse en esta sesión se denomina “el juego de los zapatos”, consiste en ponerse literalmente en los zapatos de los demás. para ello se invita a todos los participantes a dejar sus zapatos en una caja. Los participantes sin saber que zapatos contiene cada caja elegirán una y se podrán dichos zapatos. Seguido se formula una pregunta a cada docente y este deberá responder conforme lo haría el dueño de los zapatos.		Participantes Zapatos Cajas de cartones Tarjetas con preguntas

Reflexión 10 minutos	Se reflexiona sobre lo difícil que es estar en los zapatos de los demás, pero lo importante que es para poder comprenderse mutuamente. Con las ideas expuestas se crea un esquema grafico que se publica en la sala.	Papel periódico Marcadores
Actividad central 40 minutos	Se empieza explicando la importancia de la empatía estableciendo el concepto central con el apoyo de todas las ideas compartidas. En un cartel se presenta la imagen de las neuronas espejo, planteada por Rizzolatti y Fogassi (2014). Mediante la imagen se explica cómo se activan las neuronas, tanto al realiza una acción y cuando la observa. A continuación, se describen las características del docente empático y la importancia de mantener un equilibrio entre la indiferencia, la empatía moderada y la sobre empatía.	Cartel explicativo
Cierre 20 minutos	Para finalizar se solicita a los docentes ubicarse en forma de circulo, a continuación, se les indica que escriban en un papel que pasará por los asistentes de cada uno, lo que desearían reforzar o consideran necesario que se aplique en el grupo para sentirse cómodos dentro de la organización. Si los docentes coinciden con la misma necesidad, se marca con un visto para después identificar las prioridades.	Papel A4 Lapiceros

Sesión 9: Control de emociones

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 11/11/2022

Nombre de la actividad:	Control de emociones		
Objetivo de aprendizaje	Brindar orientación sobre las estrategias para el control de las emociones mediante la simulación de situaciones conflictivas, que permitan identificar los aspectos negativos y positivos que influyen en el aspecto laboral.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	Se empieza con la dinámica “la máquina de escribir”, en la cual los puntos, coma, espacios y borrado tienen una acción sobre cada participante. Al término de la dinámica se pregunta a los participantes que emociones experimentaron. Se apertura el diálogo y se da a conocer el tema con el objetivo de la sesión. A continuación, se proporciona una autoevaluativa sobre las emociones experimentadas durante su jornada laboral.		Cartel de presentación de la sesión.
Reflexión 10 minutos	Se explica cada una de las emociones mencionadas y se reflexiona sobre la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el desempeño.		

	Con la reflexión se busca generar autoconsciencia sobre las emociones experimentadas.	
Actividad central 40 minutos	<p>En esta actividad se entrega a cada participante una tabla de emociones experimentadas durante el día anterior (mañana, tarde, noche).</p> <p>Con la información obtenida se motiva a reflexionar sobre las emociones experimentadas y las situaciones que las provocaron.</p> <p>Se realiza un análisis para el reconocimiento de las emociones en función a los diferentes aspectos:</p> <div style="text-align: center;"> <p>El diagrama muestra cuatro cuadros de colores dispuestos en un cuadrado, rodeados por una forma de estrella de color naranja claro. Los cuadros contienen el siguiente texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilidad de reconocimiento de emociones (cuadro amarillo) Constancia de las emociones (cuadro verde) Reacción antes las emociones (cuadro verde claro) Propuestas de mejora. (cuadro azul) </div> <p>Se procede a proporcionar una hoja de valoración de emociones, con la finalidad de orientar a los docentes a identificar las causas y las posibles respuestas o reacciones (impulsiva, adoptada, apropiada). De esta manera se procede a identificar las consecuencias de tales respuestas y la importancia de saber controlar las emociones.</p>	<p>Tabla de emociones diarias</p> <p>Cartel de mapa mental</p> <p>Hoja de valoración</p>
Cierre 20 minutos	Para el cierre de la sesión se invita a los docentes a expresar sus puntos de vista sobre la importancia del manejo de emociones, reconociendo el efecto negativo de la impulsividad.	

Sesión 10: Control de estrés

I. Datos informativos

Institución educativa: Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
País/provincia: Ecuador / Manabí
Ciudad: Tosagua
Docente responsable: María Gema Pinargote Saldarriaga
Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo N° 29”
Fecha: 16/11/2022

Nombre de la actividad:	Control de estrés		
Objetivo de aprendizaje	Orientar a los docentes en el manejo de las estrategias para la prevención del estrés laboral.		
N° de participantes	34	Modalidad	Virtual
Fases	Estrategias metodológicas		Recursos
Experiencia 20 minutos	La sesión empieza con la dinámica “contando mi experiencia”, la cual tiene por objetivo trabajar en el manejo del estrés producido por las contrariedades en el manejo de emociones. Se invita a observar el siguiente video y tomar notas sobre los aspectos positivos y negativos que influyen en la vida laboral y como se llegan a convertir en estrés. La dinámica consiste en identificar una experiencia laboral considerada muy difícil e indicar ¿cómo se sienten? ¿qué reacción genera en su cuerpo? ¿en qué parte del cuerpo?		Computador Proyector Video https://www.youtube.com/watch?v=0is459zM92U Parlantes Cordón

	A continuación, se les solicita que tomen el cordón e imaginen que el cordón es la emoción que experimentan.	
Reflexión 10 minutos	Los participantes reflexionan sobre el malestar que la emoción causa en su forma de pensar y actuar.	
Actividad central 40 minutos	<p>A continuación, se les solicita a los participantes coger una hoja y hacer un agujero por el que va a pasar el cordón y realizar un nudo.</p> <p>Con base a la experiencia se empieza a expresar cada una de las acciones que causan estrés en contexto laboral, por cada uno de ella se procede a enrollar el cordón en el dedo de la mano dominantes.</p> <p>Al finalizar, se observa la forma en que el dedo ha sido enrollado y compartirán lo que sienten.</p> <p>Se procede a formular una serie de preguntas sobre las emociones que se enredaron en el dedo y lo que pueden hacer cargando tales emociones en diferentes contextos (familia, trabajo, relaciones sociales).</p> <p>Finalmente, los participantes reflexionan sobre el tamaño de la emoción, los enredos que provocaron las emociones y finalmente como se sienten al desenredar el cordón del dedo.</p>	<p>Hoja</p> <p>Cordón</p> <p>Formulario de preguntas</p>
Cierre 20 minutos	En una cartulina A4 los participantes diseñan una forma que represente la emoción más frecuente en su vida diaria y en ella escriben lo que pasaría se elige no enredarse en las emociones negativas y de qué manera se puede evitar seguir enredándose.	<p>Cartulina A4</p> <p>Marcadores</p>

REFERENCIAS

- Acosta, K., & Ñiquen, J. (2018). Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa Bienes y Servicios para Hogar S.A.C. In *Comportamiento Organizacional*. <http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n2/v13n2a08.pdf>. 2009 abr-jun; 13(2).
- Albàn, L. A., Gómez, K. P., Lola, D. L. J., & Cordova, D. E. (2022). Competencies for the position in improving the work performance of workers in a State entity, Piura 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4069–4088. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I4.2916
- Angélica, M., Fernández, L., Noemí, E., Ysabel, M., & Cabrejos, O. (2022). SOFT SKILLS A KEY TO PROVIDING QUALITY EDUCATION: THEORETICAL REVIEW. *Revista Conrado*, 18(87), 412–420. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2544>
- Atalaya, T. (2021). Taller “habilidades blandas” en la convivencia escolar en docentes de la I.E.N° 3048 Independencia, 2019. In *Psikologi Perkembangan*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Teamwork: key to the success of organizations. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V4I10.39>
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., & Izquierdo Morán, A. M. (2022). Interpersonal Skills in the Efficiency of Ecuadorian Companies. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , 10(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Barrón, M. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el*.

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (A. Learning (ed.); Pearson).
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (ESPE).
- Cabezas, V., Madeiros, M., Inostroza, D., Gómez, C., & Loyola, V. (2017). Teacher's time organization and its relationship to job satisfaction: Chilean case evidence. *Universitat de València*, 25(75), 1–22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2451>
- Carhuarica-Meza, J. C. (2019). Team work and development of critical thinking in teacher training at the Daniel Alcides Carrion National University, Pasco, Peru. *Revista ECIPerú*, 98–103. <https://doi.org/10.33017/REVECIPERU2010.0027/>
- Castro, C. (2019). *Atelier de compétences non techniques pour améliorer les performances pédagogiques d'un établissement d'enseignement à Guayas 2019*.
- Chaca, O., & Contreras, T. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. 1–175.
- Chasi, J. (2021). Programa de habilidades blandas para promover competencias actitudinales en docentes de una universidad de Guayaquil, Ecuador 2021. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Dioses, A. (2020). Programa para el desarrollo de habilidades blandas y la calidad educativa en docentes del nivel secundario de la I.E Víctor Francisco Rosales Ortega de Piura. In *Repositorio Institucional - UCV*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46936>
- Durán-Pérez, V. D., Gutiérrez-Barreto, S. E., Durán-Pérez, V. D., & Gutiérrez-Barreto, S. E. (2021). The active learning and the development of cognitive abilities in the academic training of health professions. *FEM: Revista de La Fundación Educación Médica*, 24(6), 283–290. <https://doi.org/10.33588/FEM.246.1153>
- Elena Zepeda-Hurtado, M., Oliver Cardoso-Espinosa Carmen Rey-Benguría, E., Oliver Cardoso-Espinosa, E., Rey-Benguría, C., Santo Tomás, E., Carpio

- núm, M., Plutarco Elías Calles, C., & Miguel Hidalgo, A. (2019). (Development of Soft Skills in the Training of Engineers. *Científica*, 23(1), 61–67.
- Fernández, C. B. (2015). *Metodología de la Investigación* (Sexta, Vol. 1). Derechos reservados.
- Fernández, M. (2021). *Habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en la I.E. María Eugenia Puig Lince de Guayaquil – Ecuador, 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67828>
- Graciano García, J. S. (2022). Teamwork and generic skills in engineering students. *Revista Científica Digital de Psicología*, 11(2), 72–77. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/2112/1824>
- Graciano, S. (2022). Teamwork and generic skills in engineering students. *PsiqueMag*, 11(2), 72–77. <https://doi.org/10.18050/PSIQUEMAG.V11I2.2112>
- Grimaneza, L., Sigcha, P., Daniel, G., Gómez, G., Clínico, P., Clínica, P., & Psicoterapia, M. (2022). Stress and its relationship with emotional intelligence in university teachers. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1357–1372. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I3.2301
- Hernández, Fernandez, & Baptizta. (2006). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill* (Vol. 1, Issue Mexico).
- Jaramillo-Valencia, B., & Quintero-Arrubla, S. (2022). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. *Educación y Humanismo*. <https://doi.org/10.17081/eduhum.23.41.4188>
- Jiménez, S., Espinel, J., Elage, A., & Posligua, G. (2021). Estrategias didácticas virtuales: componentes importantes en el desempeño docente. *Podium*. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.41.2>

- León, C. (2021). *Programa de habilidades blandas en la inteligencia emocional de los docente de una Institución Educactiva, 2019.*
- Magallanes Correa, M. N. (2022). Emotional Intelligence and its Influence on the Environment Labor. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 8(1), 1–10.
- Mendes-Musarra, R. M., & Medeiros-Costa, H. K. (2020). Internal and International Standards to Public Participation in CCS Projects. *Rev. FSA, Teresina*, 1806–6356, 110–132. <https://doi.org/10.12819/2020.17.6.6>
- Mojarro, A. (2020). Life skills training as a strategy for providing primary care to help with addictive behaviors. *Psicología Iberoamericana*, 25(2), 63–69. <https://doi.org/10.48102/pi.v25i2.107>
- Morinigo, L. R. (2022). Skills required by entrepreneurs in the commercial sector of the city of Pilar for the selection of personnel. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 859–877. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I3.2263
- OECD. (2022). *Mending the Education Divide: Getting Strong Teachers to the Schools That Need Them Most*, TALIS,. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/92b75874-en>,
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (Pearson).
- Pitta, N. (2021). El desarrollo de ls habildiades blandas de los docentes y la percepción de los estudiantes en un IES en el nuevo ambiente laboral ocasionado por la crisis sanitaria. In *Repositorio Académico USMP*. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/15071/1/tecnologías-relación-información.pdf>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Teamwork, Communication and Work Performance in Public Sector Organizations. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/R.K.V5I3.920>
- Ramírez Agurto, J. N., & Tesén Arroyo, J. (2022). Interpersonal relationships and educational quality. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17–34. <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.113>

- Rengifo, E. L., Espinoza, V. R., Ramírez, J. S., Águila, F. D. del, & Sánchez, C. I. P. (2022). Relationship between teamwork and commitment to the goals of the workers of the economic development management of the provincial municipality of San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 65–87. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I2.1865
- Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., Fuerte Montaña, L., Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., & Fuerte Montaña, L. (2021). Soft skills and teacher performance at the higher level of education. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1038. <https://doi.org/10.20511/PYR2021.V9N1.1038>
- Salcedo Núñez, M., Hoces La Rosa, Z. P., López Rengifo, C. F., & Chachi Montes, L. (2022). Estrategia Petracomline en las habilidades blandas emprendedoras en los estudiantes del IESTP “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, Huancayo. *Horizonte de La Ciencia*, 12(23). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1472>
- Sanchez, I. (2021). Habilidades blandas en estudiantes de educación secundaria en la virtualidad, Institucion Educativa N°88047- Nuevo Chimbote 2020. In *Psikologi Perkembangan*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmliui/handle/11531/1046>
- Sanchez, J., & Campana, A. (2021). *Trabajo colaborativo y aprendizaje métodos de estudio universitario en estudiantes de estudios generales área de ciencias básicas Collaborative work and learning university study methods in general studies students in the basic sciences area* (Vol. 2215).
- Sánchez, J. G., Lic, A., Hernández, G., Dra, R., & Administrativo, E. (2022). Development of soft skills as a strategy for the job placement of university students. *Revista Científica Sinapsis*, 21(1). <https://doi.org/10.37117/S.V21I1.641>
- Sánchez, R., & Ñañez, M. (2022). Perception of Teamwork and Social Skills in University. *Puriq*, 4, 1–14. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/514/5142970021/5142970021.pdf>

- Suárez Alonso, F. J., Granda, J. C., & Corcoba, V. (2021). Autonomous and team work enhanced through classroom practices. *Universitat Politècnica de València, November*, 633–642. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11886>
- Tullume, J. (2021). Aprendizaje colaborativo y desarrollo de habilidades blandas en educandos de postgrado de una universidad de Lima, 2022. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- UNIFE. (2021). INTERNAL RESEARCH AND INNOVATION RULES 2021. *Unife*, 128. https://www.unife.edu.pe/transparencia/estatuto_reglamento_norma_manual/normas_internas/normas_internas_investigacion_2021.pdf
- Vélez Zambrano, A. A., & Rivadeneira Loor, F. Y. (2022). The Cognitive Abilities in the Learning of Mathematics of the Students of 1st of Unified General Baccalaureate in the “ Portoviejo ” Fiscal Educational Unit of the Portoviejo Canton. *Revista Científica Desarrollo de Las Ciencias*, 8, 1169–1179. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2629>
- Vera, F. (2016). Infusing soft skills into the higher-education curriculum : key to the development of advanced human capital. *Revista Akademeia*, 7(1), 53–73. [http://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/12345/1407/Infusion de habilidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/12345/1407/Infusion_de_habilidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villalobos, M. (2022). *Metodología de aprendizaje basado en proyectos y su influencia en el desarrollo de las habilidades blandas, en los estudiantes de la básica superior de la escuela “Dr. Amable Rosero León.”*
- Zenteno, A. V. P. (2022). Teacher coaching and soft skills in the learning of high school students, Lima, Perutes de nivel secundario, Lima, Perú. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(25), 1543–1555. <https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V6I25.433>

ANEXOS

Anexo 1. Tablas de operacionalización de variables

Operacionalización de variable independiente

Título: Habilidades blandas para fortalecer el trabajo en equipo en una institución educativa de Tosagua, 2022.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores (10 Sesiones)	Escala de medición
Variable independiente (VI): Habilidades blandas	Se refiere a un conjunto de actitudes, valores y saberes de nivel social, humanístico y ético que ejercen un impacto positivo en el desempeño laboral de los miembros de una organización, garantizando el logro de las metas y objetivos (Vázquez-González et al., 2022).	Son habilidades básicas del comportamiento humano en entornos sociales, que determinan un adecuado desarrollo de las habilidades interpersonales, cognitivas y control emocional.	<p>Dimensión 1: Habilidades interpersonales</p> <p>Comprende el conjunto de destrezas humanísticas que facultan una adecuada interacción en los entornos sociales y laborales (Sánchez et al., 2018).</p> <p>Dimensión 2: Habilidades cognitivas</p> <p>Son habilidades de juicio racional que favorecen la solución de problemas, a través de la toma de decisiones acertadas, el pensamiento crítico y autoevaluación (Zamrodah, 2021).</p> <p>Dimensión 3: Habilidades para el control emocional</p> <p>Pertencen al conjunto de habilidades para la vida, cuya función es asegurar la calidad de existencia, que reprimen las conductas inapropiadas, regulan la activación fisiológica y focalizan la atención (Escobedo, 2020).</p>	<p>Indicador 1: Comunicación asertiva</p> <p>Indicador 2: Negociación</p> <p>Indicador 3: Confianza</p> <p>Indicador 4: Cooperación</p> <p>Indicador 5: Empatía</p> <p>Indicador 1: Solución de problemas</p> <p>Indicador 2: Toma de decisiones</p> <p>Indicador 3: Pensamiento crítico</p> <p>Indicador 4: Autoevaluación</p> <p>Indicador 1: Inhibir conductas inapropiadas</p> <p>Indicador 2: Regular activación fisiológica</p> <p>Indicador 3: Focalizar la atención</p>	Nominal

Operacionalización de variable dependiente

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable dependiente (VD): Trabajo en equipo	Es la acción de sumar esfuerzos, habilidades y destrezas en función a un objetivo o meta en común establecido dentro de un sistema o modelo organizacional (Milla, 2022).	Es la capacidad de participar activamente y de manera organizada por una visión institucional, en donde predominan las habilidades laborales, un propósito en común y normas internas.	Dimensión 1: Habilidades laborales Son un conjunto de acciones ejercidas en el entorno organizacional a través del liderazgo, que motivan la participación y favorecen el clima laboral (Caridad et al., 2017).	Indicador 1: Liderazgo	Ordinal
				Indicador 2: Participación	
				Indicador 3: Clima laboral	
			Dimensión 2: Propósito común Es la intencionalidad que motiva a un conjunto de personas a lograr los objetivos, mediante acciones precisas, a fin de dar soluciones a los problemas y cumplir con los planes alternativos de trabajo (Mariscal, 2019).	Indicador 1: Objetivos y metas	
				Indicador 2: Acciones precisas	
				Indicador 3: Soluciones ante problemas	
				Indicador 4: Planes alternativos de trabajo	
			Dimensión 3: Normas internas Conjunto de direccionamientos a nivel institucional que aseguran la aplicación de métodos adecuados para la toma de decisiones en consenso y favorecen el manejo de conflictos (Yangali & Torres, 2020).	Indicador 1: Normas y tareas	
				Indicador 2: Métodos para la toma de decisiones	
				Indicador 3: Manejo de conflictos	

Anexo 2. Instrumentos

Instrumento: Cuestionario de trabajo en equipo

Estimado(a) docente cuál es su percepción sobre el trabajo en equipo. Marca sólo una puntuación de la escala que creas que se cumple por cada ítem.

Correo electrónico: **Sexo:** Masculino () Femenino () **Edad:** () años

Ficha técnica de instrumento 1

Ficha Técnica del Cuestionario de Trabajo en Equipo

1	Nombre del instrumento	Cuestionario de Trabajo en equipo	
2	Autora	Pinargote Saldarriaga, María Gema	
3	Fecha	2022	
4	Objetivo	Medir el trabajo en equipo mediante la opinión de los docentes de la institución.	
5	Dirigida a	Docentes de una Institución Educativa de Tosagua, Ecuador, 2022.	
6	Administración	Electrónica	
7	Aplicación	Directa	
8	Duración	15 minutos	
9	Tipo de ítems	Enunciados	
10	N° de ítems	20	
11	Distribución	Dimensiones: D1: Habilidades laborales: 6 ítems D2: Propósito común: 8 ítems D3: Normas internas: 6 ítems	
12	Escala valorativa	Escalas Likert:	Valor:
		Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
13	Nivel	Valor:	Intervalo:
	Bajo	1	20-47
	Medio	2	48-73
	Alto	3	74-100

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Validez del instrumento

Matriz de validación de instrumento de VD Trabajo en equipo

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación y/o Recomendación							
				1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta									
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
Nombre de variable dependiente (VD): Es ... (Autor, año).	Habilidades laborales	Liderazgo	1	¿Cuándo alguien tiene problemas para realizar un trabajo lo alientas a lograrlo?						X		X		X										
			2	¿Al integrarte en equipos de trabajo te gusta direccionar, pero también ofrecer apoyo a los integrantes?														X		X		X		
		Participación	3	¿Te gusta debatir e intercambiar ideas en las reuniones de trabajo?																				
			4	¿Consideras que todos los docentes tienen una actitud de compromiso con el equipo, que motiva a participar en las actividades escolares con optimismo?														X		X		X		
		Clima laboral	5	¿El clima laboral en la institución favorece el diseño y desarrollo de programas escolares?																				
			6	¿La comunicación a nivel administrativa es clara, fluida y precisa?														X		X		X		
	Propósito común	Objetivos y metas	7	¿Participas en la planificación de las actividades vinculadas al logro de los objetivos institucionales?						X		X		X										
			8	¿Se han establecido indicadores que orientan el logro de los objetivos y metas institucionales?													X		X		X			
		Acciones precisas	9	¿En la institución se han diseñado en equipo acciones precisas para alcanzar los fines educativos?																				X
			10	¿Antes de ejecutar una acción específica, se analizan las posibles consecuencias?													X		X		X			
		Soluciones ante problemas	11	¿Se han generado alternativas de solución ante los problemas presentados en la gestión escolar?																				X
			12	¿Ante un problema o necesidad institucional se define el proceso para resolver la situación más prioritaria?													X		X		X			
		Planes alternativos de trabajo	13	¿Se desarrollan planes alternativos de trabajo en base a las necesidades educativas identificadas?																				X
			14	¿Se realizan reuniones productivas para diseñar planes alternativos de trabajo?													X		X		X			
	Normas internas	Normas y tareas	15	¿La toma de decisiones en equipo se realiza en base a las normas establecidas en el marco legal educativo?						X		X		X										
			16	¿Considera que el cumplir a tiempo con las responsabilidades individuales garantiza el éxito institucional?													X		X		X			
		Métodos para la toma de decisiones	17	¿Frente a una situación de conflicto se toman decisiones siguiendo un método concreto?																				X
			18	¿En la institución las decisiones se toman por consenso mediante reuniones formales?													X		X		X			
		Manejo de conflictos	19	¿Los conflictos en la Institución se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas?																				X
			20	¿Dentro de su equipo de trabajo, la solución de conflictos se logra al llegar a acuerdos convenientes con base en las normas internas?													X		X		X			

Validación de instrumento de VD por Experto 1

Nombre del instrumento: Cuestionario de Trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la escala valorativa de Trabajo en equipo antes y después de aplicar el programa de habilidades blandas.

Dirigido a: Docentes de una institución educativa de Tosagua.

Apellidos y nombres del evaluador: Cruz Cisneros, Víctor Francisco.

Grado académico del experto evaluador: Doctor.

Áreas de experiencia profesional: Social () Educativa (X)

Institución donde labora: Universidad César Vallejo/Escuela de Posgrado.

Tiempo de experiencia profesional en el área: 7 años

Valoración:

Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
✓		

Tumbes, noviembre del 2022.



.....
Dr. Víctor Francisco Cruz Cisneros

DNI: 00244802

Experto 1

Validación de instrumento de V1 por Experto 2

Nombre del instrumento: Cuestionario de trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la escala valorativa de trabajo en equipo.

Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29".

Apellidos y nombres de la evaluadora: Zambrano Anchundia, Nieve Del Carmen.

Grado académico de la experta evaluadora: Magister en Gerencia Educativa.

Áreas de experiencia profesional: Social () Educativa (X)

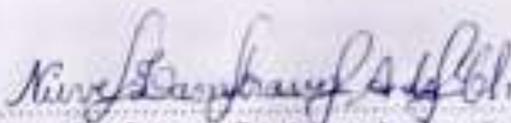
Institución donde labora: Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29"

Tiempo de experiencia profesional en el área: 35 años.

Valoración del instrumento:

Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
✓		

Tosagua, noviembre del 2022.


Mgs. Nieve Del Carmen Zambrano Anchundia
Experta 2

Validación de instrumento de V1 por Experto 3

Nombre del instrumento: Cuestionario de trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la escala valorativa de trabajo en equipo.

Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29".

Apellidos y nombres de la evaluadora: Triviño Quiroz, Yasmína Isabel.

Grado académico de la experta evaluadora: Magister en Gerencia Educativa.

Áreas de experiencia profesional: Social () Educativa (X)

Institución donde labora: Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29"

Tiempo de experiencia profesional en el área: 27 años.

Valoración del instrumento:

Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
✓		

Tosagua, noviembre del 2022.



Mgs. Yasmína Isabel Triviño Quiroz

Experta 3

Validación de instrumento de V1 por Experto 4

Nombre del instrumento: Cuestionario de trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la escala valorativa de trabajo en equipo.

Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29".

Apellidos y nombres de la evaluadora: Arteaga Muñoz, Karina Cecilia.

Grado académico de la experta evaluadora: Magister en Gestión del desarrollo del currículo.

Áreas de experiencia profesional: Social () Educativa (X)

Institución donde labora: Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

Tiempo de experiencia profesional en el área: 28 años.

Valoración del instrumento:

Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
✓		

Chone, noviembre del 2022.



Mgs. Karina Cecilia Arteaga Muñoz

Experta 4

Validación de instrumento de V1 por Experto 5

Nombre del instrumento: Cuestionario de trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la escala valorativa de trabajo en equipo.

Dirigido a: Docentes de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29".

Apellidos y nombres de la evaluadora: Ormaza Bailón, María Elizabeth.

Grado académico de la experta evaluadora: Magister en Educación.

Áreas de experiencia profesional: Social () Educativa (X)

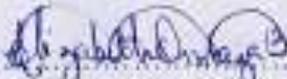
Institución donde labora: Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29".

Tiempo de experiencia profesional en el área: 12 años.

Valoración del instrumento:

Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
✓		

Tosagua, noviembre del 2022.


Mgs. María Elizabeth Ormaza Bailón
Experta 5

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento

Confiabilidad total

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.836	0.842

Confiabilidad por ítems

Item Reliability Statistics

	if item dropped	
	Cronbach's α	McDonald's ω
1	0.824	0.832
2	0.832	0.839
3	0.836	0.843
4	0.829	0.836
5	0.825	0.833
6	0.817	0.823
7	0.830	0.837
8	0.844	0.849
9	0.812	0.820
10	0.830	0.837
11	0.841	0.847
12	0.809	0.817
13	0.823	0.832
14	0.829	0.836
15	0.832	0.839
16	0.821	0.829
17	0.834	0.841
18	0.828	0.836
19	0.826	0.834
20	0.836	0.843

Anexo 5. Autorización de aplicación de instrumento en prueba piloto



**UNIDAD EDUCATIVA
MAGDALENA DÁVALOS No 32**
RESOLUCIÓN N° 0738-AJDD/IEHP-2013/08 DE MAYO DE 1945
Correo: magdalenadavalos32@hotmail.com
TOSAGUA-ECUADOR



Tosagua, 15 de noviembre del 2022

AUTORIZACIÓN

Lic. María Gema Pinargote Saldarriaga reciba un cordial saludo de quien suscribe la presente en calidad de directora de la Unidad Educativa "Magdalena Dávalos No 32", y a la vez desearle éxitos en sus estudios.

Por medio de la presente, tengo a bien comunicarle que después de haber recibido el Quipux con la debida autorización del distrito para aplicar instrumento de prueba piloto en nuestra Unidad Educativa la misma que le servirá para la obtención de su título de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo de la filial Piura, se le concede aplicar los instrumentos de prueba piloto a los docentes de la Institución, en horarios ya establecidos.

Atentamente;


Lic. Patricia Moreira Cedeño
DIRECTORA UE MAGDALENA DÁVALOS N° 32
patriciainamercina@educacion.uoh.ec
TEL. 0981248514



Anexo 6. Autorización de aplicación de los instrumentos en la muestra



Ministerio de Educación

Oficio Nro. MINEDUC-CZ4-13D12-2022-0712-OF

Tosagua, 10 de noviembre de 2022

Asunto: R.LIC. MARIA GEMA PINARGOTE SALDARRIAGA, ESTUDIANTE DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LA FILIAL PIURA, SE ENCUENTRA

Maria Gema Pinargote Saldarriaga
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. MINEDUC-CZ4-13D12-UDAC-2022-1413-E, tengo a bien autorizar a Ud. la realización del proceso de investigación y recolección de datos de las pruebas pretest que se encuentra desarrollando como parte del proceso de su maestría, esperando sí que las mismas sean ejecutadas sin afectar la jornada laboral en la institución.

Augurándoles éxitos en el desarrollo de dicha actividad, me suscribo

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Mgs. Diana Maria Pincay Hidalgo
DIRECTORA DISTRITAL DE EDUCACIÓN 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE (E)

Referencias:
- MINEDUC-CZ4-13D12-UDAC-2022-1413-E

Anexos:
- u_cesar_vallejo_1.pdf

Copia:
Señora Licenciada
Maria Elena Bermudez Valencia
Analista Distrital de Apoyo Seguimiento y Regulación, Subrogante

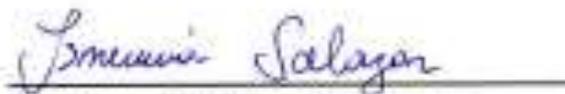
Anexo 7. Consentimiento informado

Consentimiento informado

Yo, **Ismenia Marina Salazar Pico**, docente de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo N° 29" del cantón Tosagua, identificada con cédula N° 131321988-1, de 32 años de edad, acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en la investigación denominada: **Habilidades Blandas para fortalecer el trabajo en equipo en una institución educativa de Tosagua, 2022**; dirigido por María Gema Pinargote Saldarriaga, Licenciada en Ciencias de la Educación, con fines de investigación:

He recibido una explicación clara, completa sobre el carácter general del propósito de las evaluaciones y las razones específicas por las que se examina. También he sido informada de los cuestionarios virtuales y demás procedimientos que se aplicarán; así como de la manera en que se utilizarán los resultados; no existe ningún tipo de riesgos, beneficios directos e indirectos de mi voluntariado en el estudio, entendiéndolo que mi participación como docente no repercutirá en mis actividades ni desempeño docente programadas por el Ministerio de Educación, no haré ningún gasto, ni recibiré remuneración por la participación en el estudio y pudiendo poner fin sin represalias ni sanción, si lo considero conveniente a mis intereses, se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación.

Tosagua, 7 de noviembre de 2022



Ismenia Marina Salazar Pico

C.I: 131321988-1

Anexo 8. Matriz de consistencia

Título: **Habilidades blandas para fortalecer el trabajo en equipo en una institución educativa de Tosagua, 2022.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	JUSTIFICACION
<p>Problema General: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022?</p>	<p>Objetivo General: Determinar el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.</p>	<p>Hipótesis General: H₁: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. H₀: El programa de habilidades blandas no ejerce un efecto significativo sobre el trabajo en equipo de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.</p>	<p>Teórica: La investigación se justifica teóricamente en la teoría de carga social propuesta por Ringelmann (1913), teoría de Lewin planteada por Chiavenato (2014) teoría de relaciones humanas de Dubrin (2008), además en el modelo de aprendizaje de habilidades blandas de Kraiger (2003), teoría de habilidades blandas de Kechagias (2011) y teoría de habilidades para la vida de Mangrulkar, Whit-man & Posner (2001).</p>
<p>Problemas Específicos: PE1: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022? PE2: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el propósito común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022? PE3: ¿Cuál es el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022?</p>	<p>Objetivos Específicos: OE1: Establecer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. OE2: Reconocer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre el propósito en común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. OE3: Exponer el efecto que ejerce un programa de habilidades blandas sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.</p>	<p>Hipótesis Específicas: HE1: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las habilidades laborales de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. HE2: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre el propósito en común de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022. HE3: El programa de habilidades blandas ejerce un efecto significativo sobre las normas internas de los docentes de una institución educativa de Tosagua, 2022.</p>	<p>Práctica: Porque contribuye a solucionar un problema relacionado con el trabajo en equipo y el efecto que las habilidades blandas de los docentes ejercen sobre el mismo.</p> <p>Metodológica: Porque aporta un nuevo programa de habilidades blandas orientado hacia el fortalecimiento del trabajo en equipo.</p> <p>Social: Porque beneficia a la comunidad educativa de docentes de una institución educativa de Tosagua.</p>

Anexo 9. Fotos

Sesión 1



Sesión 2



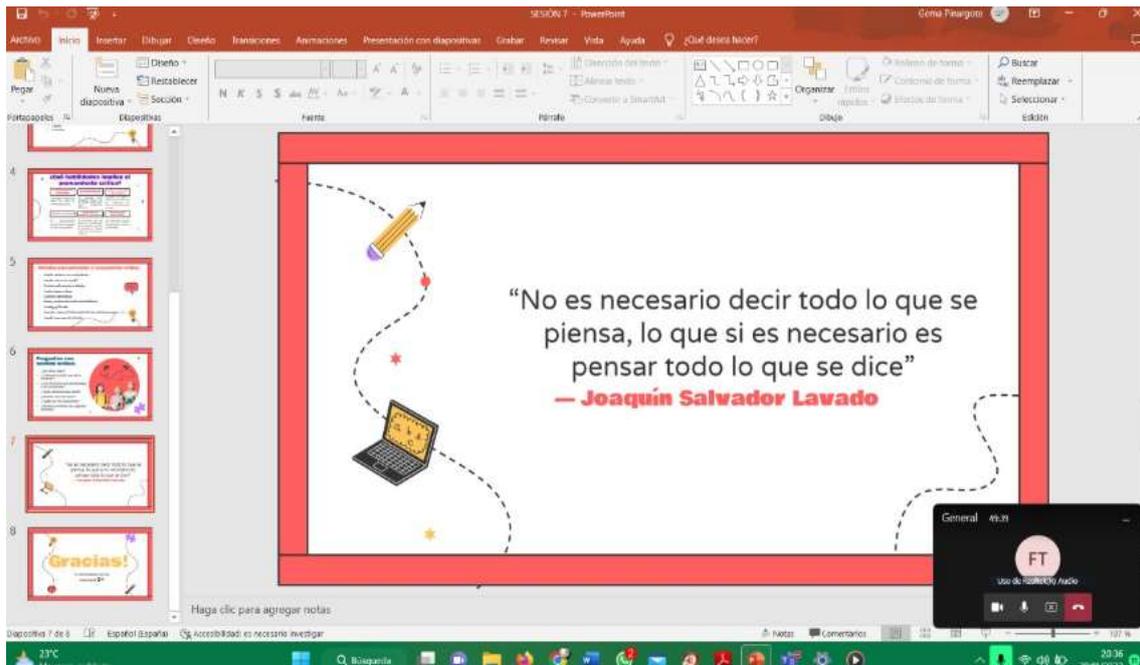
Sesión 3



Sesión 4



Sesión 5



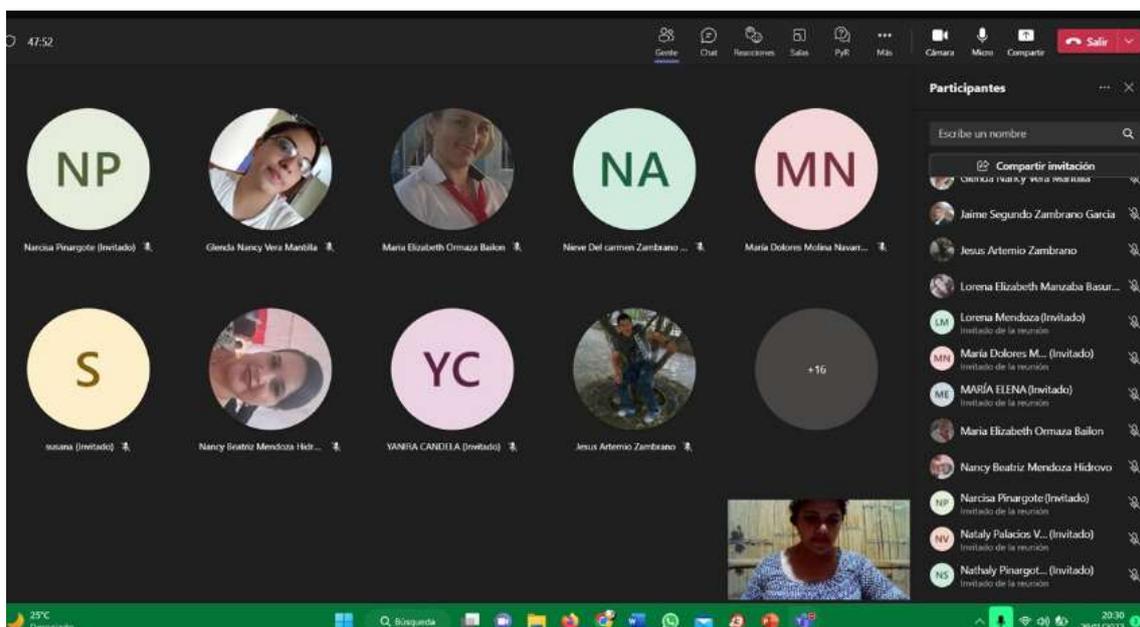
Sesión 6



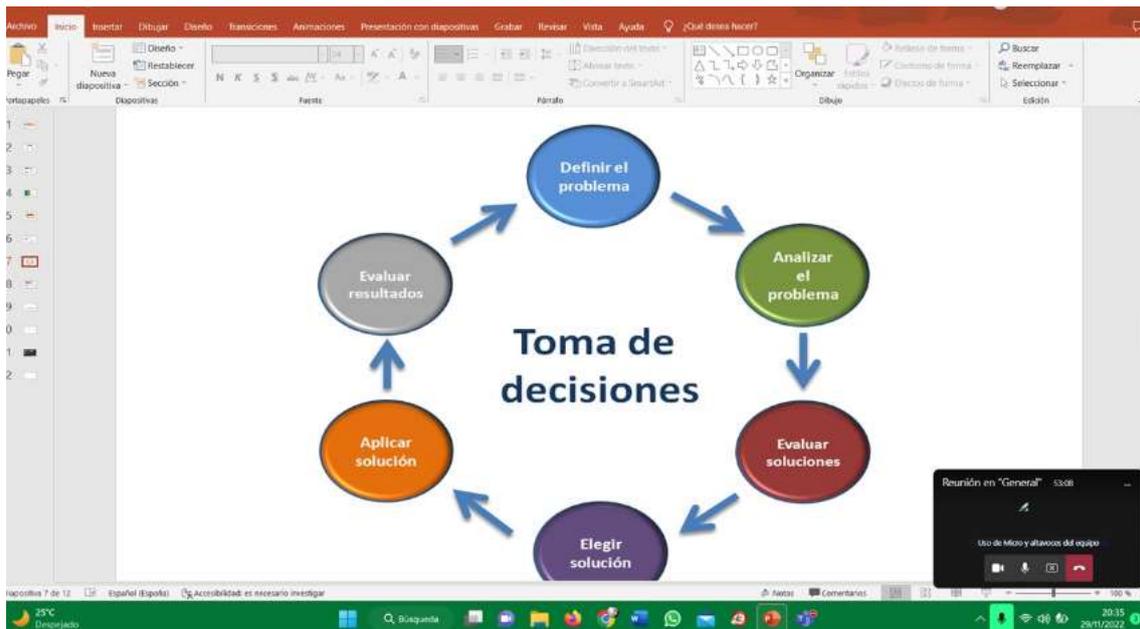
Sesión 7



Sesión 8



Sesión 9



Sesión 10



Anexo 10. Bases de datos

Bases de datos de la VD pretest

		Pretest_VD Trabajo en equipo																											
		D1 Habilidades laborales								D2 Propósito común								D3 Normas internas								VD	Nivel		
Items		1	2	3	4	5	6	D1	Nivel	7	8	9	10	11	12	13	14	D2	Nivel	15	16	17	18	19	20			D3	Nivel
MUESTRA	1	3	2	3	2	2	2	14	Bajo	4	3	3	4	3	3	4	4	28	Medio	4	3	3	4	4	4	22	Medio	64	Medio
	2	2	2	3	2	2	2	13	Bajo	2	1	2	2	1	2	1	2	13	Bajo	3	2	2	2	3	3	15	Medio	41	Bajo
	3	3	2	3	2	2	3	15	Medio	2	3	2	2	3	3	3	2	20	Medio	3	3	3	2	4	4	19	Medio	54	Medio
	4	3	1	1	3	1	3	12	Bajo	2	2	1	2	3	2	2	2	16	Bajo	2	1	2	2	1	2	10	Bajo	38	Bajo
	5	2	2	2	3	3	2	14	Bajo	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Medio	4	3	3	4	3	3	20	Medio	55	Medio
	6	2	3	2	2	3	3	15	Medio	2	2	2	1	2	1	1	2	13	Bajo	2	1	2	1	2	2	10	Bajo	38	Bajo
	7	2	3	2	2	2	3	14	Bajo	2	3	3	3	2	3	3	3	22	Medio	2	3	3	2	2	3	15	Medio	51	Medio
	8	3	3	3	3	3	2	17	Medio	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bajo	2	2	3	3	2	3	15	Medio	47	Bajo
	9	2	3	2	3	3	3	16	Medio	2	2	3	3	3	2	3	2	20	Medio	3	2	3	3	2	3	16	Medio	52	Medio
	10	4	4	4	5	5	4	26	Alto	5	4	5	5	4	5	5	4	37	Alto	5	5	4	4	5	5	28	Alto	91	Alto
	11	2	4	3	2	2	4	17	Medio	2	3	2	3	3	2	3	3	21	Medio	3	4	3	3	3	2	18	Medio	56	Medio
	12	3	3	2	3	2	3	16	Medio	2	2	2	3	2	2	2	2	17	Bajo	3	2	2	2	2	2	13	Bajo	46	Bajo
	13	5	4	4	5	4	5	27	Alto	5	4	5	5	4	5	2	4	34	Alto	4	3	4	3	4	5	23	Alto	84	Alto
	14	3	3	3	4	2	2	17	Medio	3	2	2	2	2	2	2	2	17	Bajo	2	2	3	2	2	2	13	Bajo	47	Bajo
	15	4	5	5	4	4	5	27	Alto	4	5	5	4	5	5	4	5	37	Alto	5	4	4	4	5	4	26	Alto	90	Alto
	16	4	3	3	3	3	3	19	Medio	2	2	1	1	2	1	2	2	13	Bajo	1	2	2	1	2	2	10	Bajo	42	Bajo
	17	3	3	3	3	2	3	17	Medio	2	2	2	1	2	2	1	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	1	11	Bajo	42	Bajo
	18	4	4	4	4	4	4	24	Alto	4	3	4	3	3	4	4	3	28	Medio	3	3	4	4	4	3	21	Medio	73	Medio
	19	3	3	2	2	2	2	14	Bajo	1	1	2	2	1	2	2	2	13	Bajo	2	2	2	2	2	2	12	Bajo	39	Bajo
	20	3	3	2	3	3	2	16	Medio	2	2	1	3	2	1	2	2	15	Bajo	2	1	2	1	2	2	10	Bajo	41	Bajo
	21	4	4	4	4	4	4	24	Alto	3	4	3	4	4	3	3	3	27	Medio	3	2	3	4	3	2	17	Medio	68	Medio
	22	4	4	4	4	4	3	23	Alto	4	4	3	2	4	3	3	4	27	Medio	4	3	3	2	4	4	20	Medio	70	Medio
	23	3	3	2	2	3	3	16	Medio	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bajo	2	2	1	2	2	2	11	Bajo	43	Bajo
	24	3	3	2	3	2	2	15	Medio	3	3	3	4	3	3	3	4	26	Medio	3	4	3	3	4	4	21	Medio	62	Medio
	25	2	2	1	2	2	2	11	Bajo	2	1	3	2	2	3	1	1	15	Bajo	2	2	3	2	1	2	12	Bajo	38	Bajo
	26	3	3	3	3	3	3	18	Medio	3	2	2	3	2	3	2	2	19	Bajo	2	3	2	3	3	2	15	Medio	52	Medio
	27	3	3	2	3	2	3	16	Medio	2	2	2	1	2	2	2	2	15	Bajo	2	1	2	2	2	2	11	Bajo	42	Bajo
	28	4	4	5	5	4	4	26	Alto	4	4	5	5	4	5	4	4	35	Alto	4	4	5	5	4	4	26	Alto	87	Alto
	29	3	3	3	3	3	3	18	Medio	2	1	2	2	1	2	2	2	14	Bajo	2	2	2	2	2	2	12	Bajo	44	Bajo
	30	4	4	4	4	4	5	25	Alto	4	4	3	3	4	3	4	4	29	Medio	3	3	3	3	4	4	20	Medio	74	Alto
	31	5	4	4	4	4	4	25	Alto	4	4	5	4	4	5	5	5	36	Alto	5	4	4	5	4	3	25	Alto	86	Alto
	32	3	2	4	3	2	3	17	Medio	2	1	2	1	1	2	2	2	13	Bajo	2	2	2	1	2	2	11	Bajo	41	Bajo
	33	5	5	4	5	4	4	27	Alto	5	3	4	4	3	4	3	5	31	Alto	5	4	5	5	4	4	27	Alto	85	Alto
	34	4	4	4	4	4	4	24	Alto	4	3	4	5	3	4	4	4	31	Alto	4	5	5	4	4	5	27	Alto	82	Alto

Bases de datos de la VD postest

		Postest_VD Trabajo en equipo																											
		D1 Habilidades laborales								D2 Propósito común								D3 Normas internas								VD	Nivel		
Items		1	2	3	4	5	6	D1	Nivel	7	8	9	10	11	12	13	14	D2	Nivel	15	16	17	18	19	20			D3	Nivel
MUESTRA	1	4	5	4	3	3	3	22	Medio	4	3	3	3	3	3	4	4	27	Medio	4	3	3	4	4	4	22	Medio	71	Medio
	2	3	3	4	3	3	3	19	Medio	4	3	4	4	3	4	3	4	29	Medio	3	4	4	4	3	3	21	Medio	69	Medio
	3	4	3	4	3	3	4	21	Medio	4	3	4	4	3	3	3	4	28	Medio	3	3	3	4	4	4	21	Medio	70	Medio
	4	4	4	3	4	3	4	22	Medio	4	4	3	4	3	4	4	4	30	Alto	4	3	4	4	3	4	22	Medio	74	Alto
	5	3	5	5	4	4	3	24	Alto	4	5	5	5	5	5	4	4	37	Alto	4	3	3	4	5	3	22	Medio	83	Alto
	6	3	5	3	3	4	4	22	Medio	4	4	4	3	4	3	3	4	29	Medio	4	3	4	3	4	4	22	Medio	73	Medio
	7	3	4	5	4	4	4	24	Alto	4	5	5	5	4	5	5	5	38	Alto	4	4	4	5	4	4	25	Alto	87	Alto
	8	4	4	4	4	4	3	23	Alto	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Alto	4	4	5	3	4	5	25	Alto	79	Alto
	9	3	4	3	4	4	4	22	Medio	4	4	5	5	5	4	5	4	36	Alto	3	4	3	3	4	3	20	Medio	78	Alto
	10	4	4	4	5	5	4	26	Alto	5	4	5	5	4	5	5	4	37	Alto	5	5	4	4	5	5	28	Alto	91	Alto
	11	3	4	4	3	3	4	21	Medio	4	4	4	3	3	3	4	4	29	Medio	3	4	3	3	3	4	20	Medio	70	Medio
	12	4	4	3	5	3	4	23	Alto	4	4	4	5	4	4	4	4	33	Alto	3	4	4	4	4	4	23	Alto	79	Alto
	13	5	4	4	5	4	5	27	Alto	5	4	5	5	5	5	4	4	37	Alto	4	3	3	4	3	3	20	Medio	84	Alto
	14	4	4	4	5	3	3	23	Alto	5	4	4	4	4	4	4	4	33	Alto	4	4	3	4	4	4	23	Alto	79	Alto
	15	4	5	5	4	4	5	27	Alto	4	5	5	4	5	5	4	5	37	Alto	5	4	3	3	3	4	22	Medio	86	Alto
	16	4	4	4	4	4	4	24	Alto	4	4	5	3	4	5	4	4	33	Alto	3	4	4	5	4	4	24	Alto	81	Alto
	17	4	5	4	4	3	4	24	Alto	4	4	4	3	4	4	3	4	30	Alto	4	4	4	4	4	3	23	Alto	77	Alto
	18	4	5	4	4	5	4	26	Alto	4	5	4	5	5	4	4	5	36	Alto	5	5	4	4	5	3	26	Alto	88	Alto
	19	4	4	3	3	3	3	20	Medio	3	3	4	4	3	4	4	4	29	Medio	4	4	4	3	3	4	22	Medio	71	Medio
	20	4	5	3	5	4	3	24	Alto	4	4	3	5	4	3	4	4	31	Alto	4	3	4	4	4	4	23	Alto	78	Alto
	21	4	4	4	5	4	4	25	Alto	5	4	5	4	4	5	5	5	37	Alto	4	4	4	4	3	4	23	Alto	85	Alto
	22	4	5	4	4	5	4	26	Alto	4	4	5	4	4	5	5	4	35	Alto	4	3	3	4	4	4	22	Medio	83	Alto
	23	4	4	3	5	4	4	24	Alto	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Alto	4	4	3	4	4	4	23	Alto	79	Alto
	24	4	4	3	4	3	3	21	Medio	4	4	4	3	4	3	3	4	29	Medio	3	4	3	3	4	4	21	Medio	71	Medio
	25	4	3	4	3	5	3	22	Medio	4	3	5	4	4	3	3	3	29	Medio	4	4	3	4	3	4	22	Medio	73	Medio
	26	4	3	4	3	4	4	22	Medio	3	4	4	3	4	3	3	4	28	Medio	4	3	4	3	3	4	21	Medio	71	Medio
	27	4	4	5	4	5	4	26	Alto	4	4	4	3	4	4	4	4	31	Alto	4	3	4	4	4	4	23	Alto	80	Alto
	28	4	5	5	5	4	4	27	Alto	4	4	5	5	4	5	4	4	35	Alto	4	4	5	5	4	4	26	Alto	88	Alto
	29	4	4	4	5	4	4	25	Alto	4	3	4	4	3	4	4	4	30	Alto	4	4	4	4	4	4	24	Alto	79	Alto
	30	4	5	5	4	5	5	28	Alto	4	4	5	5	4	5	4	4	35	Alto	3	4	4	5	4	4	24	Alto	87	Alto
	31	5	5	5	4	4	4	27	Alto	4	4	5	4	4	5	5	5	36	Alto	5	4	4	5	4	3	25	Alto	88	Alto
	32	4	3	4	5	3	3	22	Medio	5	3	4	3	3	4	4	3	29	Medio	4	4	4	3	4	4	23	Alto	74	Alto
	33	5	5	5	5	4	4	28	Alto	5	5	4	4	5	4	5	5	37	Alto	5	4	5	5	4	4	27	Alto	92	Alto
	34	4	5	4	4	5	4	26	Alto	4	5	4	5	5	4	4	4	35	Alto	4	5	5	4	4	5	27	Alto	88	Alto



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CRUZ CISNEROS VICTOR FRANCISCO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TOSAGUA, 2022", cuyo autor es PINARGOTE SALDARRIAGA MARIA GEMA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 07 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CRUZ CISNEROS VICTOR FRANCISCO DNI: 00244802 ORCID: 0000-0002-0429-294X	Firmado electrónicamente por: VCRUZCI8 el 09-01- 2023 22:42:12

Código documento Trilce: TRI - 0512508