



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**INFORME DEL PROYECTO DE TITULACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE TITULACIÓN**

**TEMA:  
LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE**

**AUTORAS:  
JENNIFFER JULIANA BAZURTO MUÑOZ  
MARÍA VANELY VÉLEZ ZAMBRANO**

**TUTORA:  
ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE DE 2024**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**Jennifer Juliana Bzurto Muñoz** y **María Vanely Vélez Zambrano**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

**Jennifer Juliana Bzurto Muñoz**

---

**María Vanely Vélez Zambrano**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Jennifer Juliana Bzurto Muñoz, con cédula de ciudadanía N° 1313563338, y María Vanely Vélez Zambrano, con cédula de ciudadanía N° 1314899152, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del informe de investigación, con la modalidad proyecto de titulación, con el tema: **Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

---

**Jennifer Juliana Bzurto Muñoz**

---

**María Vanely Vélez Zambrano**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Mg.** certifica haber tutelado el trabajo de titulación “**Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone**”, que ha sido desarrollado por **Jennifer Juliana Bazarro Muñoz y María Vanely Vélez Zambrano**, previo la obtención del título de Magíster en **Gestión Pública**, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Mg.**  
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Jennifer Juliana Bazurto Muñoz y María Vanely Vélez Zambrano**, previa la obtención del título de Magíster en **Gestión Pública**, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Ph.D. Cecilia Parra Ferié

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

Ph.D. Baly Ilovasky Vera Montenegro

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Mgtr. Byron Alejandro Rodríguez Loor

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios, por el regalo de la vida, la salud y la perseverancia que nos acompañaron durante todo nuestro recorrido académico, permitiéndonos alcanzar nuestras metas,

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, factor importante en todo este proceso, por motivarnos con palabras de aliento, a no desmayar y ser constantes,

A nuestra tutora de tesis, Ing. Martha Álvarez, por su valioso apoyo, paciencia, y dedicación, guiándonos con su experiencia e intelecto para hacer posible la culminación de este proyecto, y

A mi compañera de tesis y amiga, que con esfuerzo y dedicación logramos cumplir esta meta propuesta. Su ardua colaboración en cada etapa del proyecto fue clave para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades esenciales. Su amistad ha sido una fuente constante de energía y optimismo, y gracias a eso hoy lo hemos logrado juntas.

**Jenniffer Juliana Bazarro Muñoz  
María Vanely Vélez Zambrano**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser mi dirigente espiritual, quien con su guía me ha indicado el camino, acompañándome en mis batallas sin desmayar, brindándome su amor incondicional. De forma especial a mis padres, por su apoyo incondicional, sus sacrificios y por enseñarme el valor del esfuerzo y la persistencia. Su amor y confianza me han impulsado a alcanzar cada uno de mis sueños.

A mi hermana por estar siempre a mi lado, brindándome su aliento en los momentos de duda y cansancio. Gracias por creer en mí cuando más lo necesitaba. Así mismo, a mi familia en general que han sido mi apoyo incondicional a lo largo de este camino, cuyo amor, paciencia y confianza han sido esenciales para que hoy pueda alcanzar esta meta.

A mi amiga y compañera de tesis, que ha sido parte fundamental de este viaje académico y personal, por su compañerismo y palabras de aliento, que me han dado la fuerza para seguir adelante.

Y, por último, a mí misma, por haber tenido la determinación de seguir adelante, por no rendirme en los momentos más complicados y por haber apostado siempre por mis sueños. Esta tesis representa no solo el fruto del trabajo académico, sino también el resultado de la dedicación y el crecimiento personal que he experimentado durante estos años.

**Jennifer Juliana Bazurto Muñoz**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme oportunidades y fortalezas para cumplir esta meta y ser guía principal de mis objetivos futuros.

A mis padres por ser los pilares más importantes y demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional, seres que siempre me han brindado confianza para seguir luchando por mis objetivos.

A mis hermanas que, con su amor, confianza y valentía, me dieron la fortaleza para llegar a terminar esta meta en mi vida.

A mi sobrina, cuya alegría, felicidad y amor incondicional han llenado mis días de luz y momentos inolvidables.

**María Vanely Vélez Zambrano**



## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	III
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
CONTENIDO GENERAL.....	IX
CONTENIDO DE TABLAS .....	XII
CONTENIDO DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN .....	XIV
PALABRAS CLAVE .....	XIV
ABSTRACT.....	XV
KEY WORDS.....	XV
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	6
2.1. HABILIDADES BLANDAS.....	7
2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	8
2.1.2. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS .....	12
2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	17
2.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	18
2.2.2. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	19
2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	21
2.2.4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	21
2.2.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	22

2.2.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	24
2.3. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	28
2.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ELOY ALFARO DE MANABÍ, CHONE .....	29
2.4.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL .....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
3.1. UBICACIÓN.....	31
3.2. DURACIÓN.....	31
3.3. TIPOS Y ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.3.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	32
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.3.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	33
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO .....	34
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.5.1. ENCUESTA.....	34
3.6. HERRAMIENTAS.....	35
3.6.1. ESCALA DE LIKERT .....	35
3.6.2. ALFA DE CRONBACH .....	35
3.6.3. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGÓROV-SMIRNOV.....	36
3.6.4. TEST DE SPEARMAN .....	36
3.6.5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H .....	36
3.7. VARIABLES EN ESTUDIO .....	37
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.9.1. FASE 1. EVALUAR LAS HABILIDADES BLANDAS PREDOMINANTES ENTRE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	37
3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE QUE	

TRABAJA EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA. ....	39
3.9.3. FASE 3. PROPONER ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE. ....	40
3.10. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
4.1. FASE 1. EVALUAR LAS HABILIDADES BLANDAS PREDOMINANTES ENTRE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE.....	42
4.2. FASE 2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE QUE TRABAJA EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE. ....	59
4.3. FASE 3. DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA FORTALECER HABILIDADES BLANDAS Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE. ....	65
4.4. DISCUSIÓN.....	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1. CONCLUSIONES .....	72
5.2. RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	83
Anexo 1. Solicitud de autorización para trabajo de titulación a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.....	84
Anexo 2. Autorización del desarrollo del trabajo de titulación y aplicación del instrumento de recolección de datos. ....	85
Anexo 3. Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.....	86
Anexo 4. Resultados de la encuesta aplicada a los docentes.....	88
Anexo 5. Procesamiento de los datos de la encuesta.....	89

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Clasificación de las habilidades blandas .....	9
<b>Tabla 4.1.</b> Distribución de frecuencias de las categorías de caracterización docente .....	44
<b>Tabla 4.2.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Responsabilidad (X1) ...	45
<b>Tabla 4.3.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Adaptabilidad (X2) .....	47
<b>Tabla 4.4.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Comunicación (X3) .....	48
<b>Tabla 4.5.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Desarrollo de los demás (X4) .....	49
<b>Tabla 4.6.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Gestión eficaz de la información (X5) .....	51
<b>Tabla 4.7.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Dominio Disciplinar (Y1) ..	52
<b>Tabla 4.8.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Dominio Didáctico (Y2) ..	54
<b>Tabla 4.9.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Gestión de clase (Y3) ....	55
<b>Tabla 4.10.</b> Distribución de frecuencias de la Dimensión Motivación y Autoeficacia (Y4) .....	57
<b>Tabla 4.11.</b> Estadísticas de fiabilidad de la encuesta .....	58
<b>Tabla 4.12.</b> Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> .....	59
<b>Tabla 4.13.</b> Correlaciones de las variables mediante el Test de Spearman .....	60
<b>Tabla 4.14.</b> Correlaciones de las dimensiones mediante el Test de Spearman ...	61
<b>Tabla 4.15.</b> Matriz de planificación de estrategias 5W+1H para el fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora en el desempeño docente (parte 1) .....	67
<b>Tabla 4.16.</b> Matriz de planificación de estrategias 5W+1H para el fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora en el desempeño docente (parte 2) .....	68

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo Conductor .....	6
<b>Figura 3.1.</b> Ubicación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone .....	31

<b>Figura 4.1.</b> Distribución porcentual de las categorías de caracterización docente .....	44
<b>Figura 4.2.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Responsabilidad (X1) .....	46
<b>Figura 4.3.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Adaptabilidad (X2) .....	47
<b>Figura 4.4.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Comunicación (X3) .....	48
<b>Figura 4.5.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Desarrollo de los demás (X4) .....	50
<b>Figura 4.6.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Gestión eficaz de la información (X5).....	51
<b>Figura 4.7.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Dominio Disciplinar (Y1) .....	52
<b>Figura 4.8.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Dominio Didáctico (Y2).....	54
<b>Figura 4.9.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Gestión de clase (Y3) .....	56
<b>Figura 4.10.</b> Distribución porcentual de la Dimensión Motivación y Autoeficacia (Y4) .....	57
<b>Figura 4.11.</b> Correlaciones de las variables de estudio .....	60
<b>Figura 4.12.</b> Tendencias de sugieren influencia en los resultados realizados.....	63

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, con el fin de mejorar la calidad educativa. Se empleó una metodología descriptiva, de campo y bibliográfica, dividida en tres fases. En la primera etapa, se evaluaron las habilidades blandas de los docentes mediante una encuesta estructurada con escala de Likert, validada por Rodríguez (2020), y se determinó su consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach. En la segunda fase, se analizó la relación entre las variables de estudio con el test de Spearman, tras verificar la normalidad de los datos con el test de Kolmogórov-Smirnov. En la tercera fase, se propusieron estrategias para fortalecer las habilidades blandas en el desempeño laboral, utilizando una matriz de planificación 5W+1H, que fue socializada con las autoridades competentes de la institución. Los hallazgos revelaron deficiencias en áreas clave como responsabilidad, adaptación, comunicación, dominio disciplinar, dominio didáctico, gestión de clase, y motivación y autoeficacia. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades blandas contribuye significativamente a mejorar el desempeño docente, ya que las correlaciones estadísticas mostraron tendencias positivas y fuertes.

## **PALABRAS CLAVE**

Competencias, productividad laboral, docente, evaluación, correlación.

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to analyze the influence of soft skills on the job performance of teachers at the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, in order to improve educational quality. A descriptive, field and bibliographic methodology was used, divided into three phases. In the first stage, the teachers' soft skills were evaluated using a structured survey with a Likert scale, validated by Rodríguez (2020), and its internal consistency was determined using Cronbach's Alpha. In the second phase, the relationship between the study variables was analyzed with the Spearman test, after verifying the normality of the data with the Kolmogórov-Smirnov test. In the third phase, strategies were proposed to strengthen soft skills in job performance, using a 5W+1H planning matrix, which was shared with the competent authorities of the institution. The findings revealed deficiencies in key areas such as responsibility, adaptation, communication, disciplinary mastery, didactic mastery, classroom management, and motivation and self-efficacy. It is concluded that strengthening soft skills contributes significantly to improving teacher performance, as statistical correlations showed positive and strong trends.

## **KEY WORDS**

Life skills, work productivity, teaching, evaluation, correlation.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A escala global, las habilidades blandas promovidas en la educación se sustentan en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, la cual aboga por una educación integradora que fusiona aspectos intelectuales y emocionales para propiciar el desarrollo completo de los estudiantes. Goleman conceptualiza las habilidades como parte de la inteligencia emocional, destacando su influencia en la capacidad de adaptación frente a situaciones nuevas en diversos contextos de la vida, ya sea laboral, educativo o personal. En su obra de 1998, Goleman destaca la adaptabilidad como la primera habilidad blanda, permitiendo a los docentes ajustar sus respuestas emocionales a cambios constantes y aprovecharlos para proponer ideas innovadoras (Rodríguez et al. 2021).

En América Latina, la creciente complejidad de los desafíos sociales y profesionales destaca la necesidad de habilidades que trascienden lo técnico. La comunicación efectiva, empatía y adaptabilidad son esenciales en un contexto latinoamericano marcado por la diversidad cultural, cambios económicos y dinámicas sociales (Arias et al., 2020). Por su parte, Chinchay et al. (2023) enfatiza que “en la actualidad se evidencia un porcentaje preocupante de educadores de nivel superior que en la práctica no demuestran estas competencias y muchos de ellos tienen problemas al establecer relaciones humanas con empatía e inteligencia emocional” (p. 2).

En Ecuador se evidencia un panorama bastante deficiente en torno al tema de las habilidades blandas. Un estudio realizado por Chasi (2022) demuestra que “una mayoría de los docentes universitarios presentan un nivel de manejo medio de este tipo de competencias, pues, muchos de ellos no han desarrollado un margen



adecuado de resolución de problemas, con un pensamiento crítico, reflexivo y analítico” (p. 28).

En un contexto local, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone (ULEAM), enfrenta una escasez en términos de investigaciones específicas centradas en la institución y su contexto particular. Esta falta de estudios limita la comprensión y el abordaje de las necesidades y desafíos particulares que la Universidad enfrenta en su ámbito académico y laboral. No obstante, la universidad, como parte integral de su plan estratégico de desarrollo institucional para el período 2021-2025, tiene el propósito de fomentar el desarrollo de habilidades blandas en el cuerpo docente, promoviendo valores como la igualdad, la equidad y la inclusión, y otorgando importancia a la preservación de los recursos naturales y la biodiversidad (ULEAM, 2023).

Las causas de este problema se asocian a un conjunto de factores, tanto internos como externos, que dificultan el desarrollo de las habilidades blandas en los docentes universitarios. Según Chan y Zaldívar (2023), estos factores pueden ser “las emociones, el autoconcepto, el lenguaje, la familia, el entorno social, la escolaridad” (p. 60). Cada uno de ellos afecta de forma diferente al desarrollo del ser humano en todos los aspectos de su vida, incluido el ámbito laboral.

Con este planteamiento surge la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el desarrollo de habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Chone?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde una perspectiva teórica, aporta al avance del conocimiento en educación y pedagogía al analizar cómo el desarrollo de habilidades blandas incide en el desempeño laboral de docentes universitarios. Según Rodríguez et al. (2021) “el conocimiento de estas teorías facilita el desempeño en el ámbito académico-profesional ya que actualmente es necesario contar con docentes que hayan desarrollado este tipo de competencias” (p.3). De modo que comprender teóricamente cómo las habilidades blandas impactan en el desempeño laboral permite diseñar estrategias de mejora, brindando valiosos aportes para la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

Desde una mirada legal, las habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral se centran en el cumplimiento del artículo 349 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), donde establece que “el Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico” (Título VII, Capítulo primero, Sección primera). Esta disposición constituye una normativa antidiscriminación y garantiza igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Otros aspectos implícitos en las habilidades blandas incluyen la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo. Estos aspectos impactan en el bienestar de los empleados, siendo determinantes en la productividad y el éxito organizacional. Este enfoque legal no sólo fortalece la cultura organizacional, sino que también protege a la institución de posibles consecuencias legales al promover un entorno laboral equitativo y centrado en el desarrollo humano. En este sentido, la misma Constitución, en el artículo 326, determina que “se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos”.

Desde una mirada social, este proyecto se justifica en la importancia de las habilidades en el ámbito educativo tiene impacto directo en la sociedad, porque del desempeño laboral de los docentes universitarios incide la calidad de la educación que reciben los estudiantes. Las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajar en equipo, influyen en la formación de profesionales más completos y ciudadanos comprometidos. Esto permite la realización de la persona en todos los aspectos de su vida incluido su desarrollo social (Pinargote et al., 2022, p. 349).

Económicamente, la adquisición y el fortalecimiento de habilidades blandas aumenta la empleabilidad o posibilidades de ascenso de los docentes, destacándose en su trabajo. Esto a menudo se traduce en una mayor satisfacción laboral con mejores perspectivas económicas. Además, los docentes mejor preparados en estas competencias son más atractivos para las instituciones educativas; como resultado, pueden beneficiarse de mejores condiciones laborales y oportunidades de desarrollo profesional. Según Cruz y Díaz (2020), actualmente la forma de desarrollarse en el ámbito profesional es mediante ascensos o beneficios” (p. 143).

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, para la mejora de la calidad educativa.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar las habilidades blandas predominantes en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone para la optimización de la calidad educativa.
- Determinar la relación entre habilidades blandas y el desempeño laboral del personal docente que trabaja en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone para la identificación de áreas de mejora.
- Proponer estrategias de desarrollo para el fortalecimiento de habilidades blandas en el desempeño laboral docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone para la mejora de la calidad educativa.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente capítulo se expone una revisión teórica que aborda los conceptos fundamentales propuestos por diversos autores en libros y revistas especializadas en el tema de estudio. La figura 2.1. ilustra estos conceptos, funcionando como hilo conductor para ofrecer una visión clara de cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los docentes.

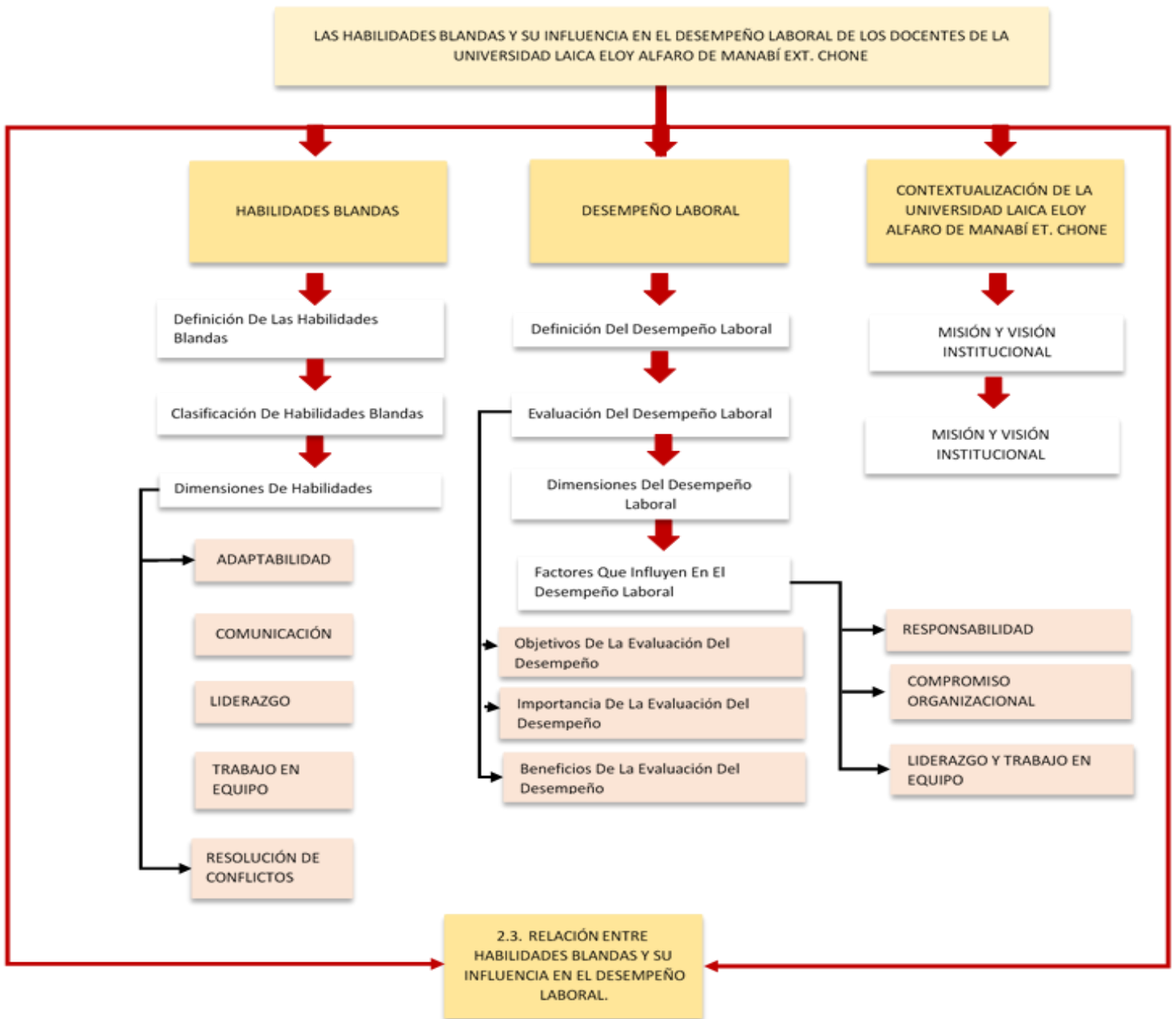


Figura 2.1. Hilo Conductor

Fuente. Elaborado por las autoras

## 2.1. HABILIDADES BLANDAS

Desde la perspectiva de Moya et al. (2023), este tipo de habilidades comprenden un conjunto de competencias sociales que permiten al individuo interactuar eficazmente con los demás, gestionando emociones y resiliencia para adaptarse al cambio y ofrecer soluciones exitosas con un pensamiento imparcial. Los autores también señalan que estas competencias, conocidas como habilidades socioemocionales, generan una diferencia notable y añaden valor al desempeño y los resultados en el ámbito laboral; entre ellas se incluyen la resiliencia, la actitud positiva, el optimismo, la motivación, la empatía, el trabajo en equipo y la comunicación.

De acuerdo con Arroyo (2023), las habilidades blandas son competencias universales aplicables a cualquier profesión, caracterizadas por ser habilidades genéricas comunes en la mayoría de las profesiones, integrando aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Conforme lo expone el autor, las habilidades blandas constituyen demandas laborales emergentes, siendo vitales para la empleabilidad. Por otro lado, Sue (2020) explica que las habilidades blandas son fundamentales para las personas exitosas, eficaces y felices, ya que constituyen competencias personales muy significativas para enfrentar mejor los cambios y desafíos extraordinarios, aprovechando tanto las oportunidades presentes como las futuras, permitiendo así una mayor felicidad.

En el desarrollo humano, las habilidades blandas son primordiales al canalizar a los colaboradores hacia un liderazgo transaccional, contribuyendo al conocimiento de nuevas realidades y formas de trabajo. Además, dignifican la labor de los colaboradores, generan simpatía y fomentan la solidaridad, la empatía, el respeto, la fraternidad, la diversidad y la pluralidad (Vázquez et al., 2023).

Siguiendo la línea argumentativa de los autores, las habilidades blandas constituyen un conjunto de destrezas fundamentales que posibilitan una interacción efectiva en ámbitos laborales y sociales. Estas competencias engloban aspectos emocionales, sociales y comunicativos, que resultan vitales para adaptarse a los cambios y superar desafíos manteniendo una actitud equilibrada y resiliente.

### **2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Según Gilyazova et al. (2021), las habilidades blandas se categorizan de diversas maneras, resultado de los distintos criterios adoptados por los investigadores, los cuales son seleccionados en base a sus objetivos tanto científicos como prácticos. En este punto, Lion (2020) señala que, independientemente de la clasificación que se adopte, es fundamental tener en cuenta el contexto de las plataformas y herramientas, ya que estas pueden limitar la autonomía y la creatividad.

Según Lion (2020) en el contexto del siglo XXI, las habilidades se han agrupado en tres categorías principales; desde una perspectiva similar, De la Osa (2022) las clasifica en tres tipos de habilidades que actúan de forma interrelacionada. En concordancia con los otros autores, Raitskaya y Tikhonova (2019), describen los tres grupos principales de habilidades blandas que están presentes en la mayoría de las clasificaciones. La clasificación de las habilidades blandas, según estos autores, se muestra de una forma sintetizada y organizada en la siguiente tabla.

Tabla 2.1. Clasificación de las habilidades blandas

Clasificación de Habilidades blandas	Sub clasificación de habilidades blandas	Autores
Aprendizaje e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Colaboración</li> </ul>	
Información y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfabetización en medios</li> <li>• Competencia digital</li> </ul>	Lion (2020)
Sociales y emocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Autodeterminación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Habilidades cognitivas</li> <li>• Habilidades para el control emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Análisis y comprensión de consecuencias</li> <li>• Manejo de la ira, la tristeza y la frustración</li> </ul>	De la Osa (2022)
Habilidades Sociales y comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética de la comunicación</li> </ul>	
Habilidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Pensamiento innovador</li> <li>• Gestión de la carga intelectual</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Información y gestión del tiempo</li> </ul>	Raitskaya y Tikhonova (2019)
Atributos personales e inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelecto emocional</li> <li>• Integridad</li> <li>• Optimismo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Empatía</li> </ul>	

**Fuente.** Elaboración propia

Las clasificaciones expuestas por los diversos autores subrayan la importancia de abordar las habilidades blandas desde diferentes dimensiones, reconociendo la interconexión entre aspectos cognitivos, emocionales y sociales. Sin embargo, es



fundamental tener en cuenta que estas categorías no son estáticas y pueden variar según el contexto y los objetivos específicos de cada investigación o aplicación práctica, por lo tanto, su verdadero valor radica en su capacidad para adaptarse y evolucionar en función de las necesidades cambiantes del entorno laboral y social.

#### **2.1.1.1. HABILIDADES PERSONALES**

Las habilidades personales engloban una serie de competencias técnicas, psicológicas y sociales que capacitan a un individuo para desempeñar con éxito sus responsabilidades tanto en su vida personal como profesional (Montaño, 2022). Según Laines et al. (2021), estas habilidades son fundamentales para alcanzar los objetivos planteados en diversos aspectos de la vida, y su desarrollo suma un valor significativo a las actividades laborales, aplicando la integridad y los valores éticos, la responsabilidad, la creatividad, la iniciativa, la empatía y la actitud positiva.

En el ámbito laboral, Muñoz et al. (2022) señalan que las habilidades personales se manifiestan en diferentes aspectos, como la capacidad de adaptación, el autoanálisis, el alto nivel de energía, la búsqueda del liderazgo y del conocimiento, una actitud positiva y una valoración adecuada del entorno. Estas habilidades aplicadas en su conjunto, no sólo promueven el crecimiento individual, sino que también contribuyen a la productividad y al logro de objetivos en el entorno laboral.

De acuerdo con el criterio de los autores, las habilidades personales están relacionadas con la forma en que una persona interactúa con su entorno y la forma en que gestiona sus propias emociones. La relevancia de estas habilidades radica en que influyen directamente en el comportamiento de un individuo, tanto en su vida cotidiana como en sus responsabilidades laborales, lo que las convierte en aspectos fundamentales a considerar.

### **2.1.1.2. HABILIDADES INTERPERSONALES**

De forma general, Baque et al. (2022) menciona que las habilidades interpersonales comprenden comportamientos y hábitos esenciales para asegurar una interacción fluida, mejorar las relaciones personales y alcanzar metas comunicativas, lo cual fundamenta una importancia creciente en el ámbito empresarial, permitiendo la formación de equipos eficientes y el fortalecimiento de la comunicación interna, ya que, quienes dominan estas habilidades pueden potenciar la relación con sus empleados y aumentar la productividad de la organización, lo que resalta aún más su liderazgo.

Por su parte, Laines et al. (2021) argumentan que a diferencia de las habilidades personales que enfatizan mayormente en cuestiones internas, las habilidades interpersonales implican la interacción con otros individuos, lo que las distingue como aquellas que facilitan una comunicación efectiva entre las personas. De acuerdo con Muñoz et al. (2022), las habilidades interpersonales abarcan la capacidad de interactuar efectivamente con los demás, donde el líder desempeña un papel crucial al ofrecer apoyo y abordar conflictos y discrepancias para fomentar la colaboración y reducir obstáculos, lo cual es fundamental para formar equipos cohesionados y motivar al personal, facilitando la coordinación y el trabajo compartido en cualquier organización.

Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad de relacionarse de manera efectiva y armoniosa con otras personas en diversos contextos, ya sea en el ámbito laboral, social o personal. Estas habilidades implican la capacidad de comunicarse de manera clara y asertiva, mostrar empatía, resolver conflictos de manera constructiva, trabajar en equipo, negociar y construir relaciones sólidas basadas en el respeto y la confianza.

### 2.1.2. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Según De la Osa (2022), las habilidades blandas logran resultados efectivos a partir de la interrelación de las siguientes dimensiones: aprender a adquirir conocimientos, aprender a realizar tareas, aprender a desarrollar habilidades personales y aprender a convivir en sociedad. De acuerdo con el autor, Pérez et al., (2020) sintetiza las dimensiones señaladas en tres categorías: el ser, el hacer, y el convivir, mismas que se describen seguidamente:

- **Aprender a ser:** Incluye habilidades sociales, iniciativa, autonomía, responsabilidad personal, competencias meta-cognitivas y pensamiento emprendedor, así como el desarrollo de hábitos de aprendizaje continuo.
- **Aprender a hacer:** Comprende habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación, la creatividad, el acceso a la información y el uso de la tecnología.
- **Aprender a vivir juntos:** Implica la valoración de la diversidad, el trabajo en equipo, la ciudadanía digital y competencias interculturales (Pérez et al., 2020).

Para Rodríguez (2020), las habilidades blandas abarcan dimensiones importantes que determinan al menos el 70% del éxito laboral ya que se correlacionan directamente con el desempeño en el trabajo, estas dimensiones son: la responsabilidad, la comunicación, la adaptabilidad, el desarrollo de los demás y el acceso y gestión eficaz de la información.

Conforme lo planteado por los autores, las dimensiones de las habilidades blandas se organizan en aspectos fundamentales como saber ser, hacer y convivir. Estas dimensiones representan los cimientos sobre los cuales se construyen todas las habilidades blandas, ya que incluyen aspectos esenciales de la capacidad humana para relacionarse, ajustarse y aportar al ámbito laboral y social.

### **2.1.2.1. ADAPTABILIDAD**

La adaptabilidad se define como el “desempeño individual respecto a la efectividad del cumplimiento de tareas, adaptación ante cambios ocurridos en el trabajo y actitud proactiva al proponer ideas y soluciones innovadoras” (García et al., 2023, p.11). Por otro lado, se entiende como la “habilidad para manejar múltiples demandas priorizando eficientemente lo urgente y adaptando las respuestas a los cambios constantes, lo que demanda un pensamiento flexible” (Goleman, 1998, p. 63, como se citó en Rodríguez, 2020).

Conforme lo señalan González y Vilchez (2022), la adaptabilidad se refleja en la capacidad de los colaboradores para ajustar la forma en que realizan sus tareas y responsabilidades en el trabajo, lo que implica desarrollar un comportamiento que facilite una nueva forma de abordar las actividades diarias. Esta habilidad es pertinente en diferentes entornos y estilos de trabajo, logrando aceptar los cambios y apegarse a ellos, siendo especialmente vitales en situaciones profesionales dinámicas (Kumar et al., 2022).

La adaptabilidad se entiende como una habilidad esencial en el ámbito laboral moderno, la cual se relaciona con la aptitud de las personas para adaptarse eficientemente a los cambios y desafíos en su trabajo. Esto implica no sólo ser capaz de cumplir con las responsabilidades asignadas de manera efectiva, sino también estar dispuesto a ajustarse a nuevas situaciones, conceptos y perspectivas.

### **2.1.2.2. COMUNICACIÓN**

De acuerdo con Arroyo (2023), la comunicación es un proceso esencial en las interacciones interpersonales, a menudo simplificado como la transmisión de información entre emisor y receptor o receptores, que se divide en dos categorías

principales: la comunicación oral, que abarca el habla y la escucha, y la comunicación escrita, que incluye la lectura, la escritura y la comprensión de textos. Sin embargo, el autor especifica que este proceso es más complejo, ya que implica la variabilidad y complejidad de la información transmitida.

Desde la perspectiva de Kumar et al. (2022), las habilidades de comunicación representan la capacidad para expresarse adecuadamente en diversos contextos y transmitir ideas de manera clara y considerada, ya sea por medios verbales o escritos. Mientras que, para Montaña (2022), la comunicación se define como un proceso en el cual dos o más personas intercambian información a través de canales establecidos. En el ámbito laboral, este autor destaca que la comunicación es una habilidad crucial, ya que, además de facilitar la transmisión de información entre los miembros de una organización, también permite la difusión efectiva de los valores de la empresa, fomenta el sentido de pertenencia a un proyecto común y proyecta la imagen de la compañía al mundo exterior.

La comunicación se entiende como un proceso fundamental en la forma de relacionarse, en el cual las personas intercambian información. Hoy en día, se reconocen diversos canales de comunicación (escritos, verbales, y/o de señas) que tienen el propósito de transmitir información de manera eficiente entre las partes interesadas. Además, este proceso fortalece las relaciones personales y profesionales, promueve la colaboración y contribuye a la cohesión y efectividad dentro de las organizaciones.

### **2.1.2.3. LIDERAZGO**

De acuerdo con Kumar et al. (2022), el liderazgo se define como la capacidad de supervisar y guiar a otros, estableciendo conexiones efectivas dentro de la empresa, por lo tanto, los líderes deben ser capaces de evaluar, inspirar, alentar y, cuando sea necesario, disciplinar a los empleados, además, deben formar equipos

cohesivos, manejar problemas y cultivar la cultura deseada de la empresa. Por otro lado, Leal (2020) argumenta que el desarrollo de esta competencia blanda, habilita la negociación de manera efectiva, empleando la persuasión en caso de ser necesario, garantizando así el éxito del equipo y del proyecto.

Según Arroyo (2023), el liderazgo no se basa únicamente en las capacidades o habilidades intrínsecas de un individuo, sino en cómo estas se emplean eficazmente para lograr los objetivos del grupo. Debido a esto, el autor menciona que la necesidad de un líder se incrementa a medida que los objetivos del grupo incrementan en cantidad y en exigencias, por lo que se busca alguien que los represente, los oriente y los motive.

El liderazgo es la habilidad de direccionar, supervisar, inspirar y motivar a un grupo determinado para el logro de objetivos comunes dentro de un equipo de trabajo. El perfil de una persona con esta habilidad es cada vez más valorado en el entorno empresarial, ya que prevé un entorno de trabajo colaborativo y comprometido, a partir de un desempeño efectivo en la gestión de equipos, la toma de decisiones estratégicas y la resolución de problemas complejos.

#### **2.1.2.4. TRABAJO EN EQUIPO**

La competencia de trabajo en equipo se refiere a la colaboración y coordinación activa entre individuos, departamentos y entidades con el fin de lograr metas compartidas, por lo cual, es necesario que los colaboradores cuenten con habilidades y capacidades que les permitan comunicarse, cooperar e interactuar de manera eficiente, así como negociar, con el fin de lograr un rendimiento óptimo en diversos entornos laborales (Ayoví, 2019). Por su parte, según García et al. (2023), el trabajo en equipo se define como la capacidad de los miembros de un grupo para comunicarse, coordinarse, cooperar y brindarse apoyo mutuo, así como para

ejercer liderazgo dentro de la dinámica del equipo para lograr, de forma complementaria, una meta determinada.

Para López (2022), el trabajo en equipo va más allá de la simple colaboración; implica la integración de un equipo interdisciplinario que tiene en cuenta diversos aspectos como la motivación, los intereses, las actitudes, las conductas y las ideas de sus miembros, en busca de generar energías positivas mediante una colaboración coordinada, donde se comparten tanto el proceso de toma de decisiones como la responsabilidad de los resultados.

Conforme lo expuesto por los autores, el trabajo en equipo es una competencia blanda que genera la capacidad de integrarse con facilidad, optimismo y buena actitud en la consecución de una meta en común con otras personas. En esta competencia resalta la disposición de colaborar activamente, comunicarse con fluidez, guiar con respeto, compartir conocimientos y experiencias, y propiciar un ambiente de trabajo sano, armonioso y productivo.

#### **2.1.2.5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La habilidad de resolución de conflictos implica afrontar de manera realista, sin temor, y sin tomar partido, cualquier tensión o desacuerdo que surja y que pueda afectar la unidad y cohesión del equipo de trabajo (Gutiérrez, 2023). Por otro lado, Kumar et al. (2022) señala que para resolver conflictos se requieren habilidades analíticas, creativas, de pensamiento crítico y buena actitud, ya que esto permite abordar el problema con calma y sensatez. Los autores destacan la importante demanda de profesionales con esta habilidad, debido a que cualquier puesto de trabajo presenta desafíos inherentes.

Para Leal (2020), las situaciones de conflicto son comunes en el ámbito laboral, por lo que es esencial que el personal posea habilidades especiales como la capacidad de escuchar de manera activa, emplear un lenguaje imparcial y presentar propuestas que tomen en cuenta las necesidades de todas las partes, con el objetivo de alcanzar una negociación que integre a todos los involucrados.

Conforme con el criterio de Sotomayor y Águila (2022), esta competencia implica la prevención y la solución de conflictos, mediante un proceso de prevención, identificación, afrontamiento positivo y negociación, para lo cual se requiere un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Los autores señalan la importancia de considerar aspectos como las causas del conflicto, las personas involucradas, sus características individuales, las diversas alternativas de resolución, el contexto en el que se desarrolla el conflicto, y la disposición de las partes para resolverlo.

La competencia en resolución de conflictos se destaca en el ámbito laboral, ya que a menudo se presentan situaciones problemáticas que requieren abordarse de manera efectiva. Específicamente, aquellos individuos con esta habilidad están capacitados para afrontar momentos de tensión o desacuerdos con un alto grado de inteligencia emocional, buscando soluciones integrales que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.

## **2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo Chiavenato (2007, como se citó en Rodríguez y Lechuga, 2019) “el desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones” (p. 236). Por su parte, Salazar y Ospina (2019) lo definen como “el grupo de acciones observables que permite la



obtención de resultados satisfactorios con relación a las metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador (p. 56).

Según la perspectiva de Paz (2020) el desempeño laboral se caracteriza por las acciones o conductas que exhibe un empleado al llevar a cabo las responsabilidades centrales de su puesto, las cuales son pertinentes para los objetivos de la empresa; estas acciones pueden evaluarse en función de las habilidades y el nivel de competencia de cada individuo. Adicional a esto, Carrasco et al. (2023) mencionan que el éxito organizacional está determinado por el desempeño laboral, el cual se refiere al cumplimiento de responsabilidades y expectativas por parte de los empleados, así como al logro de metas establecidas.

Considerando los aportes de los autores, se entiende por desempeño laboral al cumplimiento de la funciones que le han sido asignadas al empleado, considerando determinados estándares en la realización de las mismas. El desempeño laboral es determinado como uno de los factores de éxito de una organización, ya que está asociado con la productividad, el compromiso y otras habilidades que los empleados aportan para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo con Paz (2020) la evaluación del desempeño tiene como objetivo principal determinar y comunicar a los empleados cómo están desempeñando su trabajo, además de suministrar la información pertinente para elaborar planes de mejora. Al momento de evaluar el desempeño de un empleado, Allegue et al. (2022) enfatiza que en recursos humanos se debe de considerar los siguientes factores: saber hacer (conocimientos, capacidades y/o habilidades), poder hacer (contexto o ambiente en el que desarrolla sus funciones) y querer hacer (actitud y motivación al realizar el trabajo).

Según Carrasco et al. (2023), la evaluación del desempeño en el ámbito laboral se reconoce como un procedimiento esencial para evaluar y analizar el rendimiento del personal en relación con las expectativas establecidas por la organización. Los autores mencionan que este proceso tiene como objetivo mejorar el rendimiento tanto individual como colectivo, además de detectar áreas de mejora y fomentar el crecimiento profesional. Por su parte, Montoya (2021) agrega que este procedimiento es aplicable a todos los niveles jerárquicos de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

La evaluación del desempeño laboral se entiende como un proceso en el que se valoran varios aspectos sobre el rendimiento del equipo de trabajo. Este proceso se realiza con el objetivo de identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como colectivo y disponer de la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos. Lograr resultados fiables es una de las metas de este proceso, ya que de esto depende la productividad de la empresa.

### **2.2.2. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo con Ramírez y Nazar (2019), las dimensiones del desempeño laboral se conceptualizan de la siguiente forma: (a) desempeño de tarea, que engloba todas las actividades relacionadas con el funcionamiento técnico de la organización; (b) desempeño contextual, que abarca las conductas que exceden las metas organizativas y contribuyen al ambiente laboral; (c) desempeño proactivo, que se refiere a las acciones autodirigidas que buscan anticipar o iniciar cambios en la organización; y (d) desempeño adaptativo, que incluye las conductas de ajuste a los cambios en los sistemas de trabajo y contribuyen a las metas organizativas.

Desde la perspectiva de Boada (2019), a mayor esfuerzo, ejecución, aporte y equidad, mayor será el desempeño laboral, por lo que es importante mencionar las

dimensiones que permiten tal resultado: productividad, capacidad de servicio, conocimientos y diligencia en el trabajo. Por su parte, Ramírez y Zavaleta (2018), establecen que el desempeño laboral se debe de valorar en función de sus dimensiones, estas son: la calidad de servicio, la productividad, la toma de decisiones y los conocimientos que condicionan el rendimiento en la ejecución de tareas. Los autores describen estas dimensiones de la siguiente forma:

- **Calidad de servicio:** La evaluación se realiza de manera integral, considerando todas las características y comportamientos relevantes del servicio recibido.
- **Productividad:** Se valora el aporte del capital humano a través de su experiencia y conocimientos, su contribución a la innovación y mejora continua, lo que repercute en el crecimiento y futuro de la organización.
- **Toma de Decisiones:** Se evalúa la capacidad del empleado para analizar situaciones y elegir la mejor opción, reflejando su habilidad para tomar decisiones efectivas en el contexto laboral.
- **Conocimientos para el Desempeño Laboral:** Se consideran tanto las habilidades técnicas como los conocimientos teóricos necesarios para realizar eficazmente las tareas asignadas, garantizando un rendimiento óptimo en el puesto (Ramírez y Zavaleta, 2018).

Las dimensiones del desempeño laboral actúan como pilares fundamentales para la evaluación y mejora continua de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo productivo y alineado con los objetivos organizacionales. Estas dimensiones determinan el desempeño laboral más allá de la capacidad técnica de los empleados, evaluando también su habilidad para adaptarse a los cambios, anticiparse a las necesidades y construir un espacio de trabajo positivo.

### **2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Allege et al. (2022) el objetivo principal de la evaluación del desempeño laboral es medir tanto cualitativa como cuantitativamente la efectividad con la que los empleados cumplen con sus responsabilidades y tareas específicas del puesto, además, se evalúa el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos para cada puesto. Desde una perspectiva en que la evaluación del desempeño se orienta a la dirección y el desarrollo de sus colaboradores, Alles (2023) describe como objetivo, el promover el crecimiento personal de los empleados y mejorar tanto los resultados individuales como los de la organización en su conjunto.

A nivel directivo, la evaluación del desempeño tiene un enfoque estratégico y se utiliza para recopilar información crucial que facilita la implementación de procesos de mejora continua; dicha información permite a la dirección ajustar políticas y establecer objetivos específicos que promuevan el desarrollo organizacional, incrementen la productividad y fortalezcan la competitividad., asegurando su sostenibilidad a largo plazo (Salazar y Ospina, 2019).

Los objetivos de la evaluación del desempeño, según lo recopilado por los autores, corresponden a medir la efectividad en el cumplimiento de responsabilidades, fomentar el crecimiento personal y profesional de los empleados para mejorar los resultados tanto individuales como organizacionales, y proporcionar información esencial para apoyar la toma de decisiones estratégicas que impulsan la mejora continua y el desarrollo.

### **2.2.4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Allegue et al. (2022) la importancia de evaluar el desempeño radica en el desarrollo profesional que busca una empresa y los empleados de forma individual, por lo cual, se invierten recursos tanto en el diseño del proceso evaluativo como en

la realización del mismo, y en el procesamiento de la información para la toma de decisiones. Por su parte Alles (2023) menciona que, realizar procesos evaluativos con respecto al desempeño laboral es relevante en el logro de los objetivos finales de la organización, ya que, luego de mejoras en las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, se facilita la comprensión de los roles y se explora un camino efectivo en el desarrollo de las funciones.

De acuerdo con Montoya (2021), las organizaciones consideran la evaluación del desempeño como una herramienta esencial para valorar el desempeño de los empleados en sus funciones. El autor menciona que, esta evaluación genera información crucial para la toma de decisiones sobre varios aspectos de la gestión de recursos humanos (remuneración, promociones, formulación de programas de capacitación, planificación de personal, transferencias y despidos).

La evaluación del desempeño es fundamental para las empresas, especialmente en un entorno actual de alta competitividad y cambios constantes. Este proceso es esencial para el desarrollo profesional y organizacional, ya que mejora las relaciones internas, clarifica roles y responsabilidades, y proporciona información crucial para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos.

### **2.2.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con Allegue et al. (2022), la evaluación del desempeño, cuando se realiza de manera efectiva, se convierte en una herramienta valiosa para impulsar el crecimiento y el desarrollo tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Los autores describen los siguientes beneficios:

- **Aumento salarial basado en el rendimiento:** Permite establecer incrementos salariales diferenciados, premiando a los empleados con un buen desempeño o potencial destacado.

- **Planificación de formación precisa:** Identifica las necesidades de capacitación individuales y colectivas, guiando la elaboración de planes de formación adaptados.
- **Selección de candidatos internos:** Facilita la identificación de posibles candidatos para promociones o vacantes, respaldando decisiones de contratación y promoción.
- **Confirmación del feedback y mejora continua:** Verifica si se ha proporcionado una devolución clara, y ofrece oportunidades de mejora para los empleados.
- **Identificación y retención del talento:** Permite identificar y desarrollar el talento existente, así como planificar la sucesión en roles clave.
- **Conocimiento de la motivación y riesgo de rotación:** Ayuda a comprender la motivación y predisposición de los empleados, evaluando el riesgo de rotación y su impacto.

Según la argumentación de Alles (2023), la evaluación del desempeño ofrece una serie de beneficios clave en la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional, estos son: toma de decisiones sobre recursos humanos, análisis de comportamiento y comunicación, mejora el rendimiento, identificación de necesidades de desarrollo, descubrimiento de inquietudes y potencialidades, motivación y participación de los colaboradores, fomento del análisis y la toma de decisiones.

Por su parte, Nickols (2007, como se citó en Paz, 2020), menciona los siguientes beneficios: establecimiento de metas, lo cual facilita momentos de comunicación donde se fijan metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados; programación de entrenamientos a partir de la identificación de las áreas específicas que requieren entrenamiento; recompensas por desempeño basadas

en un buen desempeño; y protección legal para la organización, contando con los debidos informes de evaluación en casos de despidos. (p.61)

La evaluación del desempeño proporciona una serie de beneficios tangibles que destaca la importancia estratégica en la gestión empresarial. A partir de lo señalado por los autores, entre estos beneficios se destacan los siguientes: establecimiento de metas claras y alcanzables, identificación de áreas de mejora y desarrollo, reconocimiento y recompensa del buen desempeño, y generación de un registro documentado del desempeño que respalda las decisiones tomadas.

## **2.2.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral está intrínsecamente ligado a una serie de factores que pueden incidir tanto positiva como negativamente en la efectividad de los empleados (Carrasco et al., 2023). Estos factores, definidos como condiciones laborales, representan el entorno en el que los trabajadores llevan a cabo sus actividades y tienen un impacto directo en su capacidad para realizar sus tareas de manera eficiente (Rodríguez y Lechuga, 2019).

Según Salazar y Ospina (2019), al evaluar el rendimiento laboral se examinan una variedad de elementos, como las aptitudes, destrezas, requerimientos y atributos personales, que interactúan con el tipo de trabajo y el entorno organizacional para moldear los resultados. Los autores mencionan que, estos aspectos incluyen la cantidad y calidad del trabajo realizado, la capacidad de trabajar en equipo, el grado de responsabilidad asumida, el dominio del conocimiento relacionado con el puesto, el cumplimiento de la asistencia y la necesidad de supervisión, entre otros.

La evaluación del desempeño se ve influenciada por varios factores clave que determinan su efectividad y son fundamentales para garantizar que la evaluación del desempeño sea justa, precisa y contribuya al desarrollo tanto individual. Los factores de mayor valoración al momento de evaluar el desempeño laboral son: la calidad de la retroalimentación proporcionada, la participación activa de los empleados, la capacitación de los evaluadores, y la alineación con los objetivos organizacionales.

#### **2.2.6.1. RESPONSABILIDAD**

De acuerdo con Rodríguez y Lechuga (2019), una persona caracterizada por su responsabilidad tiene la virtud de tomar decisiones de manera consciente y de asumir las consecuencias que estas decisiones conllevan, respondiendo por ellas ante quien corresponda en cada momento. Desde la perspectiva concreta proporcionada por Romero et al. (2021), la responsabilidad se refiere al compromiso legal y ético de cumplir con las obligaciones establecidas, especialmente en el ámbito laboral.

Según el criterio de González y Vilchez (2022), la responsabilidad en el trabajo se refiere a la actitud de los empleados hacia sus obligaciones laborales, lo cual es determinante para el logro de los objetivos organizacionales. Los autores señalan que la responsabilidad se deriva del compromiso para cumplir tareas dentro de plazos establecidos, por lo tanto, la claridad en las expectativas laborales y la dirección ofrecida facilitan este cumplimiento.

La responsabilidad laboral abarca la disposición proactiva de los empleados para cumplir con las obligaciones inherentes a sus funciones laborales, lo cual implica no sólo llevar a cabo las tareas asignadas, sino también tomar decisiones pertinentes a su trabajo y asumir las implicaciones que conlleva. Además, la responsabilidad se manifiesta como un indicador de confiabilidad y compromiso por



parte del empleado, lo que lo determina como un factor crucial para el logro efectivo y eficiente de los objetivos.

#### **2.2.6.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El compromiso organizacional se define como aquella relación que existe entre las expectativas del personal y la organización, lo cual genera un compromiso implícito mutuo y construyen una parte fundamental en la competitividad y trascendencia de la organización (Pineda, 2007, como se citó en Frescas, 2023). Este compromiso se compone de diversas dimensiones, como el compromiso afectivo, continuo y normativo, y está influenciado por elementos como la estimulación moral y material, la participación y comunicación, y la formación y desarrollo del personal (Báez et al., 2019).

Según lo manifiestan Martono et al. (2020), el compromiso organizacional de los empleados es un proceso que evoluciona con el tiempo y que varía para cada individuo al unirse a una organización. Este compromiso, según los autores, juega un papel crucial en varios aspectos clave del funcionamiento organizacional, ya que se relaciona directamente con un mejor desempeño laboral, una menor tasa de rotación de empleados y una reducción en los niveles de ausentismo.

El compromiso organizacional, según lo planteado por los autores, se define como la disposición activa del empleado hacia los objetivos de la empresa. Esta disposición se manifiesta a través del cumplimiento efectivo de las expectativas establecidas para cada puesto laboral, así como en la búsqueda y consecución de metas específicas. En concreto, el compromiso organizacional implica el cumplimiento de las responsabilidades, complementado con la iniciativa de aportar satisfactoriamente en el éxito de la empresa.

### **2.2.6.3. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

El liderazgo, según Rodríguez y Lechuga (2019), implica el desarrollo de habilidades y actitudes esenciales para impulsar el crecimiento a largo plazo de una institución. Los autores destacan que, aunque estas capacidades pueden no ser inherentes a las características personales de un líder, es posible desarrollarlas con el conocimiento adecuado. Por otro lado, Frescas (2023) define el liderazgo como las acciones destinadas a dirigir y motivar al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la organización y el crecimiento personal.

En cuanto al trabajo en equipo, Martono et al. (2020) destacan la importancia de la ejecución del liderazgo adaptativo integrador para lograr una coordinación eficiente, ya que cada miembro del equipo tiene diferentes responsabilidades y formas de abordarlas, por lo que el líder debe adaptarse a la creatividad del equipo. Según los autores, esto permite la formación de un equipo sólido en el que el compromiso total con los objetivos del equipo y la responsabilidad son los principales factores diferenciadores entre un equipo y un grupo.

De acuerdo con lo señalado por los autores, el liderazgo y el trabajo en equipo son factores que determinan el desempeño laboral, debido a que juegan roles complementarios en la consecución de objetivos organizacionales. Por un lado, el liderazgo efectivo proporciona la dirección, motivación y guía necesarias para inspirar a los miembros del equipo hacia el logro de metas compartidas. Por otro lado, el trabajo en equipo facilita la colaboración, la comunicación efectiva y el aprovechamiento de las habilidades individuales de cada miembro para abordar desafíos de manera colectiva y eficiente.

### **2.3. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

En el contexto laboral actual, las habilidades blandas son consideradas como un factor fundamental que potencia el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Como mencionan Jiménez y León (2024), los avances constantes en el entorno laboral exigen a las personas a desarrollar habilidades blandas además de sus conocimientos técnicos especializados. En línea con estos autores, Guevara et al. (2023) subrayan la importancia de las habilidades blandas como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para un buen desempeño laboral, particularmente en el contexto actual, en el que se requiere de ventajas competitivas para sobresalir.

Por otro lado, para lograr un buen desempeño en el trabajo, Arroyo (2023) resalta la necesidad de habilidades blandas, debido a su relevancia en diversas áreas laborales. Los autores destacan habilidades como la organización, el orden, la disciplina, la iniciativa, la comunicación, la resolución de conflictos y la tolerancia, con lo cual se apoya el cumplimiento de los objetivos de la persona y la organización.

La relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral se fundamenta en que estas habilidades complementan y potencian las competencias técnicas y profesionales de los individuos en el entorno laboral. En un mundo laboral cada vez más dinámico y competitivo, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, son esenciales para el éxito en el lugar de trabajo.

## **2.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ELOY ALFARO DE MANABÍ, CHONE**

### **2.4.1. RESEÑA HISTÓRICA**

De acuerdo con la página web de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM, 2023), esta institución fue fundada en Manta en 1985, gracias a la visión y exigencias de hombres visionarios que demandaban la creación de una entidad de educación superior en una ciudad con gran proyección económica y social, la ULEAM fue establecida mediante la Ley No. 10, publicada en el Registro Oficial No. 313 el 13 de noviembre de 1985.

La universidad surgió en respuesta a la creciente demanda de la sociedad manabita por nuevas carreras profesionales. Desde sus inicios, ha operado como una institución pública, con personería jurídica de derecho público, sin fines de lucro, y de carácter laico, autónomo, democrático, pluralista, crítico, científico y de investigación. Su modelo de gestión centralizado ha facilitado el desarrollo profesional futuro de sus estudiantes. Estos hechos históricos han sido fundamentales para la creación de esta Alma Mater de Educación Superior (ULEAM, 2023).

Actualmente la ULEAM, se encuentra ubicada en el cantón Manta y dispone de instalaciones propias, conformadas por la Matriz, cuatro Extensiones en los cantones de: Chone, Sucre, Pedernales, El Carmen; una Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica en Tosagua; Sede en Santo Domingo de los Tsáchilas, Campus en Flavio Alfaro y Campus Pichincha centro este de Manabí (ULEAM, 2023).

En este contexto, la ULEAM concibe una propuesta educativa para la formación y mejora profesional, en respuesta a las necesidades del desarrollo del país, del avance de la ciencia, la tecnología y de las demandas de empleo del mercado laboral, con la finalidad de responder a los estudios estructurados de pertinencia, de acuerdo con los lineamientos metodológicos formulados por la Universidad, en la guía de diseño de un marco curricular basado en la pertinencia, a los propósitos declarados en su misión y visión que aporta a la formación integral socio humanista de los estudiantes (ULEAM, 2023).

#### **2.4.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

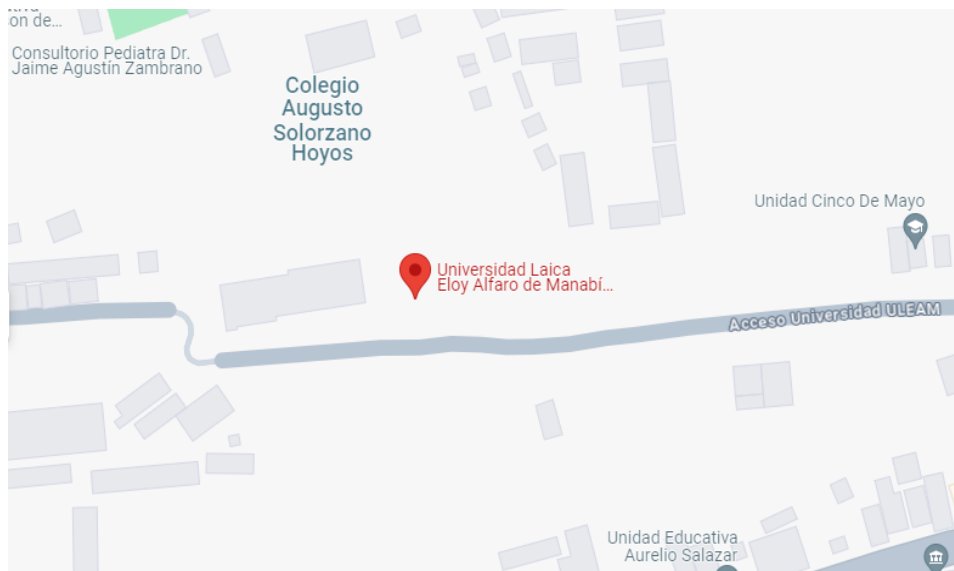
De acuerdo con el Estatuto de la ULEAM (2023), la misión y visión institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se contextualizan de la siguiente forma:

- **MISIÓN:** Formar profesionales competentes y emprendedores a través de la articulación de las funciones sustantivas, acreditando oferta académica de grado, postgrado, técnicas y tecnológicas, para contribuir al desarrollo integral de los territorios.
- **VISIÓN:** Ser una Universidad acreditada nacional e internacionalmente, con calidad y pertinencia al contexto regional y nacional (ULEAM, 2023).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, ubicada en el norte de la ciudad, específicamente en la Av. Marcos Aray Dueñas, entre las calles 7 de Agosto y Eloy Alfaro, aproximadamente a 1.5 km del centro de Chone. Para efectos de una mejor comprensión sobre su localización geográfica, se presenta la Figura 3.4, en la que se expone la ubicación según Google Maps.



**Figura 3.1.** Ubicación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

**Fuente.** Google Maps (2024)

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se llevó a cabo durante un período de cuatro meses, iniciando inmediatamente después de la aprobación del Proyecto de Titulación de Posgrado. Este lapso abarcó desde agosto hasta noviembre de 2024, permitiendo un tiempo adecuado para recolección de datos y análisis de los resultados, así como la adecuación del informe final, según el instructivo correspondiente.

### **3.3. TIPOS Y ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue de tipo no experimental y tuvo un alcance transversal, recolectando datos en un único momento temporal para proporcionar una comprensión integral de cómo las habilidades blandas impactan en el rendimiento docente y en la calidad educativa de la institución. En este sentido, se optó por un diseño transversal descriptivo. Además, se empleó un enfoque correlacional para examinar la relación existente entre las habilidades y el desempeño laboral, lo que permitió explorar la posible relación de causa-efecto.

El enfoque de investigación fue mixto, combinando tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esta elección se fundamentó en la necesidad de obtener una comprensión completa y holística del fenómeno en estudio. Mediante el enfoque cuantitativo, se recopilaron datos numéricos y estadísticos que permitieron identificar la correlación entre variables. Por otro lado, el enfoque cualitativo proporcionó una comprensión profunda de las experiencias, percepciones y opiniones de los docentes.

Por tal razón, Sánchez (2019), define que el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de un fenómeno a través de la descripción detallada y la exploración de sus aspectos subjetivos, utilizando métodos y técnicas que no se limitan a la medición numérica, y el enfoque cuantitativo se basa en la medición y el análisis estadístico de fenómenos que pueden ser cuantificados, utilizando técnicas específicas para recoger y analizar datos numéricos.

#### **3.3.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Esta investigación permitió identificar y describir con precisión las características, comportamientos y percepciones de los docentes en relación con las habilidades blandas y su impacto en su labor educativa. Guevara et al. (2020) señalan que “la

investigación descriptiva describe características, comportamientos o fenómenos en una población específica, sin intervenir en ellos ni buscar explicaciones causales” (p.171).

### **3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este enfoque permitió obtener información de primera mano sobre las habilidades blandas que poseen los docentes y cómo estas se relacionan con su desempeño laboral. La investigación de campo permitió la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de docentes, lo que generó datos cuantitativos y cualitativos sobre sus habilidades blandas, experiencias laborales, percepciones y opiniones. Ante esto, Sandoval (2022) expone que el propósito fundamental de la investigación de campo es obtener una comprensión profunda y precisa de los fenómenos y procesos en su contexto natural.

### **3.3.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Se empleó una investigación bibliográfica en este estudio para contextualizar el tema de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los docentes. Este enfoque permitió revisar y analizar de manera exhaustiva la literatura académica y científica existente sobre el tema. La investigación bibliográfica proporcionó una visión general de los conceptos, teorías, modelos y hallazgos previos relacionados con las habilidades blandas y su impacto en el ámbito educativo. De acuerdo con Hurtado (2020), este método es esencial para conocer detalladamente el tema de estudio, ya que permite obtener diferentes teorías y argumentos referentes al mismo.

## **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**



### **3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo se utilizó para establecer una conexión lógica entre las teorías existentes y las observaciones empíricas obtenidas en la investigación. Se empleó para validar las teorías preexistentes en el contexto particular del estudio y para proporcionar una base teórica robusta que facilite la interpretación de los datos recogidos. Andrade et al. (2018) hace énfasis en que “bajo el enfoque deductivo, las hipótesis se ofrecen a priorizar, los datos se recogen, y los análisis se realizan para determinar el grado en que las hipótesis son apoyadas” (p. 64).

### **3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo permitió desarrollar conclusiones generales a partir de datos específicos sobre el impacto de las habilidades blandas en el desempeño docente, enriqueciendo y ofreciendo nuevas perspectivas a la teoría existente. De acuerdo con Prieto (2018) “el método inductivo se desenvuelve con base en hechos o prácticas particulares, para llegar a organizar fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares” (p. 25).

## **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1. ENCUESTA**

La técnica de la encuesta fue utilizada en esta investigación para recopilar datos cuantitativos sobre las percepciones, actitudes y prácticas relacionadas con las habilidades blandas y su impacto en el desempeño laboral de los docentes en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone además, la estandarización de las preguntas en la encuesta garantizó la consistencia en la recopilación y análisis de datos, lo que aumenta la fiabilidad y validez de los resultados.

Ávila et al., (2020), señalan que la encuesta es un método sistemático de recopilación de datos que consiste en la formulación de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra representativa de individuos, con el fin de obtener información específica sobre actitudes, opiniones, comportamientos o características de interés para un estudio o investigación.

## **3.6. HERRAMIENTAS**

### **3.6.1. ESCALA DE LIKERT**

La técnica de Likert se empleó para definir una escala de respuestas acorde a las preguntas que, incluidas en el cuestionario de la encuesta, estas fueron de orden ascendente según la realidad de las variables de estudio. Para Arias (2020), esta técnica sirve en cuestionarios polinómicos, que requieren de varias alternativas de respuesta, mismas que se recomiendan ser de número impar (3, 5 o 7), pudiendo definirse como: de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, entre otras.

### **3.6.2. ALFA DE CRONBACH**

Con la finalidad de medir la fiabilidad del cuestionario aplicado en la encuesta, se estimó el coeficiente alfa de Cronbach, considerando que éste calcule un valor superior a 0,7 para considerar válidos los datos obtenidos. El coeficiente alfa de Cronbach es definido por Aiken (2003, como se citó en Rodríguez y Reguant, 2020), como una fórmula general para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores.

### **3.6.3. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGÓROV-SMIRNOV**

De acuerdo con Flores y Flores (2021), la prueba Kolmogórov-Smirnov evalúa si una muestra sigue una distribución específica, utilizando valores críticos tabulados para distribuciones normales con parámetros estimados. En esta investigación, la prueba de normalidad señalada se aplicó para determinar si los datos siguen una distribución normal o no, y así determinar el tipo de correlación aplicada para comprobar la influencia entre variables.

### **3.6.4. TEST DE SPEARMAN**

El test de Spearman se utilizó para establecer la relación existente entre las variables de estudio, así como cada uno de los factores que las componen, esto permitió conocer el grado de incidencia que tienen una sobre la otra, y si esta es positiva o negativa. De acuerdo con Roy et al. (2019), esta técnica estadística no paramétrica “se utiliza para variables cuantitativas de libre distribución o con datos ordinales” (p.355-356).

### **3.6.5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H**

Se utilizó como técnica de planificación de mejora, identificando el estado actual y la incidencia entre las variables, respondiendo a preguntas sobre objetivos, métodos, recursos, responsables e indicadores de medición. La importancia de uso se valida según lo aportado por Isaza (2018), ya que comprende una formulación concreta y sencilla de un plan de mejoramiento, que apoya su desarrollo en la solución a seis interrogantes: ¿Who? ¿What? ¿Where? ¿When? ¿Why? ¿How? Traducidas al español significan ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?.

### **3.7. VARIABLES EN ESTUDIO**

**Variable independiente:** Habilidades blandas.

**Variable dependiente:** Desempeño laboral de los docentes.

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio de esta investigación estuvo constituida por 72 docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Dado que la población estadística es finita y suficientemente pequeña, se aplicó la técnica de censo, lo que implica que no fue necesario calcular el tamaño de la muestra. Por tanto, se trabajó con la totalidad de la población, incluyendo a todos los docentes en el estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), la población es un grupo específico de individuos, objetos o eventos que comparten características similares y que se considera el universo de estudio para llevar a cabo una investigación.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.9.1. FASE 1. EVALUAR LAS HABILIDADES BLANDAS PREDOMINANTES ENTRE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.**

- Adaptación de una encuesta estructurada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone para identificar las habilidades blandas presentes en el desempeño laboral.
- Aplicación de la encuesta a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

- Determinación de la confiabilidad de la encuesta empleando el Alfa de Cronbach.
- Tabulación, procesamiento y análisis de la información obtenida mediante la encuesta a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

En esta fase, se llevaron a cabo diversas actividades para evaluar las habilidades blandas predominantes entre los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Primero, se adaptó una encuesta estructurada dirigida a los docentes con el objetivo de identificar las habilidades blandas presentes en su desempeño laboral. La encuesta estructurada, validada por Rodríguez (2020), evaluó las habilidades blandas en las dimensiones de responsabilidad, adaptabilidad, comunicación, desarrollo de los demás, y acceso eficaz a la información. Asimismo, se analizaron las dimensiones del desempeño laboral: dominio disciplinar, dominio didáctico, gestión de clase, y motivación y autoeficacia.

Después, se determinó la confiabilidad de la encuesta mediante el uso del coeficiente Alfa de Cronbach, lo cual permitió evaluar la consistencia interna de las preguntas incluidas. Una vez comprobada la confiabilidad de la encuesta, se procedió a su aplicación a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Finalmente, se realizó la tabulación, procesamiento y análisis de la información obtenida a través de las respuestas de los docentes, permitiendo así extraer conclusiones relevantes sobre las habilidades blandas predominantes en su desempeño laboral.

### **3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE QUE TRABAJA EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.**

- Aplicación de la prueba de normalidad para determinar el método de correlación a emplear.
- Establecimiento de las correlaciones entre las variables de habilidades blandas y desempeño laboral a través del software IBM SPSS Statistic V. 23.
- Interpretación y análisis de las correlaciones obtenidas.
- Identificación de patrones o tendencias que sugieren la influencia positiva o negativa de ciertas habilidades blandas en el rendimiento docente.

En esta fase se llevó a cabo la determinación de la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal docente que trabaja en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. En primer lugar, se aplicó una prueba de normalidad para determinar el método de correlación más apropiado, luego se establecieron las correlaciones entre las variables de habilidades blandas y desempeño laboral, utilizando métodos estadísticos adecuados para identificar la fuerza y dirección de estas relaciones.

Posteriormente, se procedió con la interpretación y análisis de las correlaciones obtenidas, lo que permitió comprender mejor la naturaleza de la relación entre las habilidades blandas y el rendimiento laboral de los docentes. Finalmente, se identificaron patrones o tendencias que sugieren la influencia positiva o negativa de ciertas habilidades blandas en el rendimiento docente, proporcionando así una base sólida para futuras intervenciones y estrategias de desarrollo profesional

orientadas a mejorar el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

### **3.9.3. FASE 3. PROPONER ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE.**

- Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.
- Socialización de las estrategias diseñadas a la Decana y demás autoridades de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

En el desarrollo de la tercera y última fase se diseñaron estrategias para fortalecer las habilidades blandas y mejorar el desempeño docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. En primer lugar, se procedió con el diseño de las estrategias de mejora utilizando la matriz de planificación 5W+1H (What, Why, Where, When, Who y How), asegurando así un enfoque estructurado y detallado para cada acción propuesta.

Posteriormente, las estrategias diseñadas fueron socializadas con la Decana y demás autoridades de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Esta etapa permitió obtener retroalimentación y asegurar el compromiso de las autoridades en la implementación de las estrategias, facilitando así su ejecución efectiva y sostenible en el tiempo.

### **3.10. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El análisis estadístico de los resultados obtenidos se realizó empleando el Software IBM SPSS Statistic V. 23, mismo que permitió la aplicación de una serie de técnicas y herramientas estadísticas, dentro de las que se destacaron aquellas necesarias en la presente investigación y se presentaron mediante tablas y gráficos estadísticos sobre frecuencias, porcentajes, niveles de significancia, fiabilidad y correlación.



## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este capítulo presenta la obtención y análisis de los resultados de la investigación, organizados en tres fases que evidencian de manera clara y estructurada la aplicación de los métodos y técnicas necesarios. Se integran tanto los datos cuantitativos como cualitativos de las variables analizadas, lo que permite obtener una visión completa y detallada de los hallazgos. Estos resultados se contrastan con estudios previos, generando una discusión crítica que fundamenta una base sólida para las conclusiones.

### **4.1. FASE 1. EVALUAR LAS HABILIDADES BLANDAS PREDOMINANTES ENTRE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE.**

La evaluación de las habilidades blandas de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, se inició a partir de la adaptación de una encuesta estructurada con escala de Likert de cinco puntos (donde 0 representa "no logrado" y 4 "sobresaliente") (ver Anexo 3). Este instrumento, originalmente diseñado y validado por Rodríguez (2020), fue seleccionado por su enfoque en la correlación entre habilidades blandas y el desempeño docente, lo que resulta relevante para el objetivo de esta investigación.

La adaptación del instrumento incluyó la revisión de la redacción utilizada tanto en las dimensiones como en los ítems evaluados, para alinearse con las características y necesidades específicas de la población docente a estudiar, asegurando la pertinencia y validez de los datos recolectados. A continuación, se presentan las dimensiones empleadas y su respectiva codificación para representar los resultados expuestos a lo largo de la investigación:

**Variable:** Habilidades Blandas (X)

- Responsabilidad (X1)
- Adaptabilidad (X2)
- Comunicación (X3)
- El desarrollo de los demás (X4)
- Gestión eficaz de la información (X5)

**Variable:** Desempeño docente (Y)

- Dominio Disciplinar (Y1)
- Dominio Didáctico (Y2)
- Gestión de clase (Y3)
- Motivación y Autoeficacia (Y4)

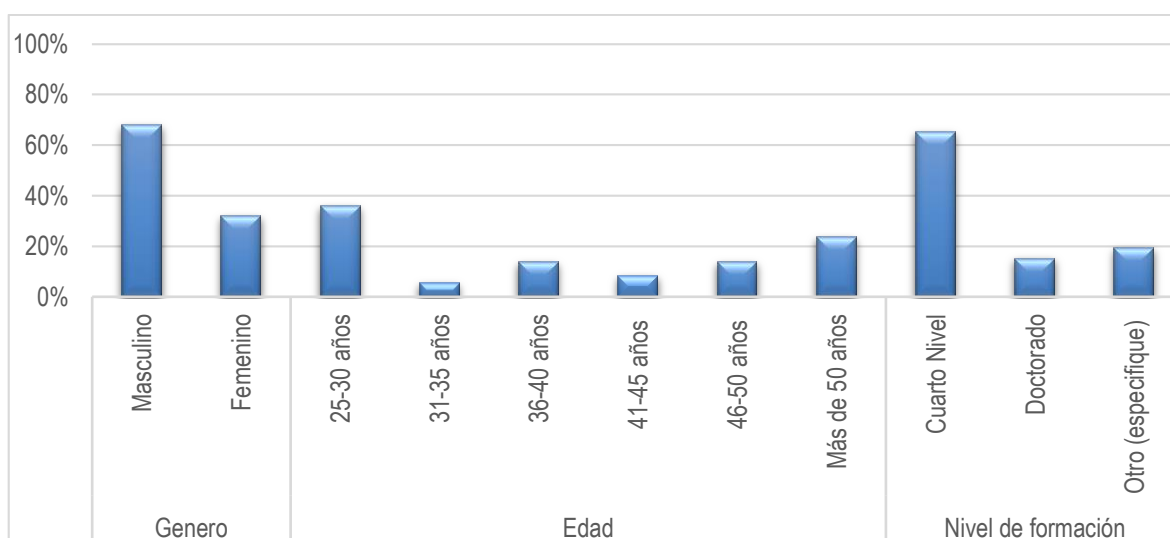
La encuesta fue aplicada a través de formularios de Google, enviados por correo electrónico a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Durante el proceso de aplicación, se realizó un seguimiento continuo a los docentes mediante el envío de correos electrónicos de recordatorio a lo largo de un período de dos semanas, lo que facilitó y agilizó la obtención de respuestas, logrando un 100% de participación.

Los datos recolectados fueron almacenados automáticamente en la plataforma, para luego procesarlos mediante Excel y SPSS (ver Anexo 5). Este procedimiento permitió generar tablas de frecuencia y gráficos de distribución porcentual, facilitando el análisis e interpretación de los resultados. El procesamiento se realizó de manera sistemática, agrupando los resultados por dimensiones de cada variable según la catalogación definida: X para Habilidades Blandas y Y para Desempeño Docente.

**Tabla 0.1.** Distribución de frecuencias de las categorías de caracterización docente

Categorías	Opciones	F	%
Género	Masculino	49	68%
	Femenino	23	32%
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
Edad	25-30 años	26	37%
	31-35 años	4	5%
	36-40 años	10	13%
	41-45 años	6	8%
	46-50 años	10	13%
	Más de 50 años	17	24%
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
Nivel de formación	Cuarto Nivel	47	65%
	Doctorado	11	15%
	Otro (especifique)	14	20%
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

**Figura 0.1.** Distribución porcentual de las categorías de caracterización docente

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

De acuerdo con los datos presentados en la Figura 4.1, la mayoría de los docentes son hombres (68%), mientras que las mujeres representan el 32% del total. En cuanto a la edad, el grupo predominante es el de 25 a 30 años (37%), seguido por

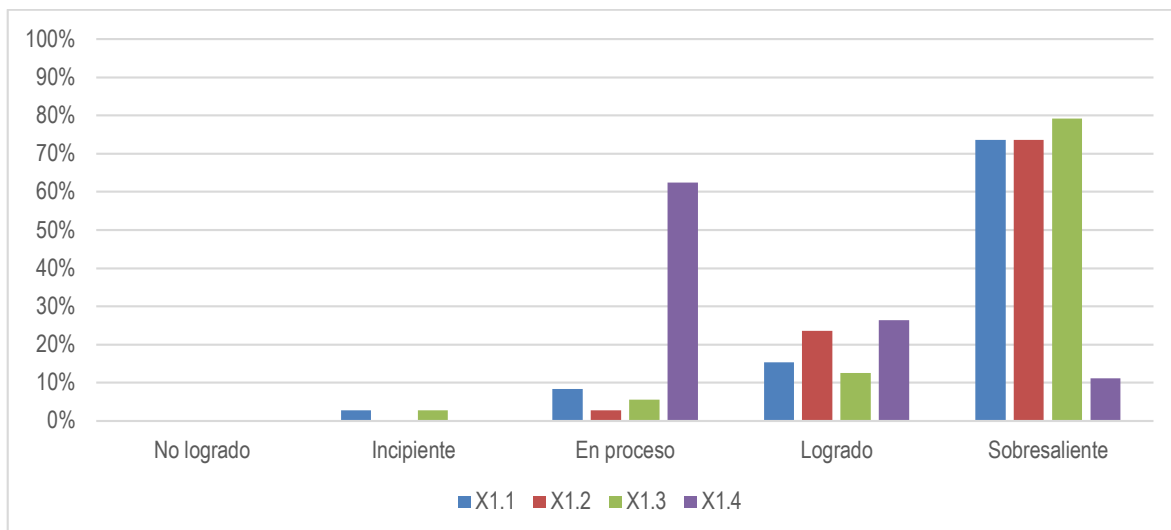
un 24% de docentes mayores de 50 años; además, un 13% se ubica tanto en el rango de 36 a 40 años como en el de 46 a 50 años, un 8% corresponde al grupo de 41 a 45 años, y el 5% restante está en el rango de 31 a 35 años. Respecto al nivel de formación, el 65% de los docentes posee un cuarto nivel (maestría o equivalente), el 15% tiene un doctorado, y el 20% restante cuenta con otro tipo de formación no especificada.

La distribución de frecuencias revela un cuerpo docente predominantemente masculino, joven y ciertamente calificado, lo que ofrece una visión sobre la composición y las posibles áreas de desarrollo dentro del personal académico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone. Concretamente, el notable desbalance de género genera la necesidad de revisar las políticas de equidad para garantizar una representación más equitativa. Por su parte, la prevalencia de docentes jóvenes ofrece oportunidades para innovaciones pedagógicas, pero también plantea el reto de garantizar que cuenten con suficiente experiencia y acceso a programas de desarrollo profesional, especialmente en la obtención de títulos de doctorado, dado que sólo el 15% posee este nivel de formación.

**Tabla 0.2.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Responsabilidad (X1)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
X1.1	Publica las calificaciones de sus estudiantes en los plazos establecidos	F	0	2	6	11	53	72
		%	0%	3%	8%	16%	74%	100%
X1.2	Realiza las tutorías virtuales en el horario comprometido	F	0	0	2	17	53	72
		%	0%	0%	3%	24%	74%	100%
X1.3	Registra la asistencia de sus estudiantes a clase en el internet de acuerdo a la programación establecida	F	0	2	4	9	57	72
		%	0%	3%	5%	13%	79%	100%
X1.4	Utiliza con destreza las plataformas virtuales educativas y de video conferencia	F	0	0	45	19	8	72
		%	0%	0%	63%	26%	11%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.2.** Distribución porcentual de la Dimensión Responsabilidad (X1)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

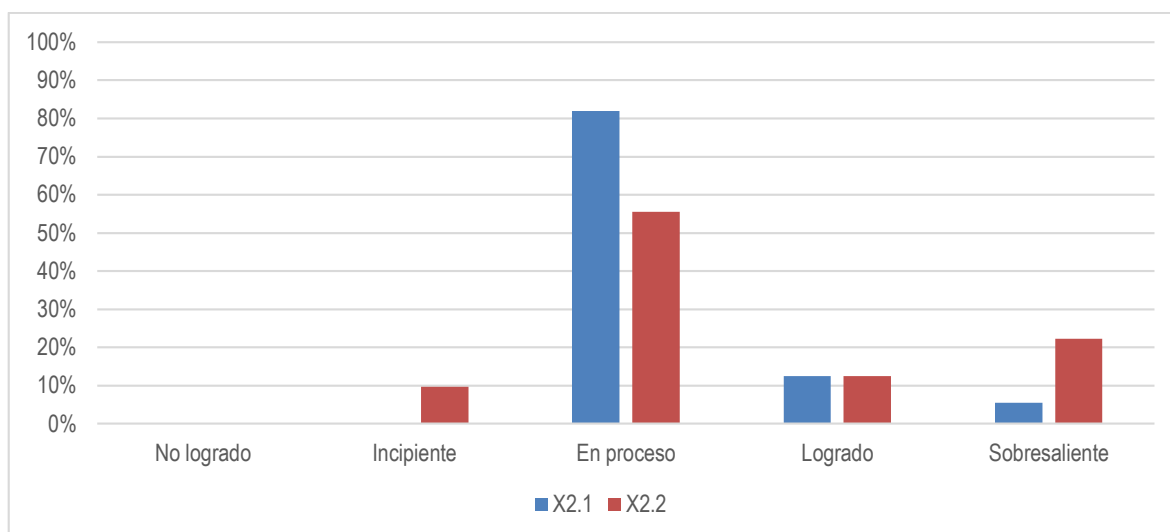
En la evaluación de las habilidades blandas de los docentes universitarios, la Figura 4.2 presenta los hallazgos de la dimensión Responsabilidad. Los datos muestran que el 74% de los docentes cumple de manera sobresaliente con la publicación de calificaciones en los plazos establecidos (X1.1) y la realización de tutorías virtuales en el horario comprometido (X1.2). Además, un 79% asegura registrar con excelencia la asistencia de sus estudiantes a clase en línea conforme a la programación establecida (X1.3). Sin embargo, un porcentaje significativo del 63% indica que aún está en proceso de mejorar su destreza en el uso de plataformas virtuales educativas y de videoconferencia (X1.4).

Estos hallazgos permiten comprender un nivel satisfactorio en cuanto a la responsabilidad de los docentes, destacando su compromiso con las tareas fundamentales de su rol académico. No obstante, esta dimensión requiere un fortalecimiento en sus competencias digitales, no sólo para mantener los estándares de cumplimiento, sino también para adaptarse con eficiencia a las demandas educativas del entorno educativo actual.

**Tabla 0.3.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Adaptabilidad (X2)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
X2.1	Adapta su metodología al perfil de sus estudiantes, teniendo en cuenta edad, profesión y ámbito laboral, colocando ejemplos y casos relacionados al programa de estudios al que pertenecen	F	0	0	59	9	4	72
		%	0%	0%	82%	13%	5%	100%
X2.2	Adapta su metodología a los estudiantes conectados a la clase, estando atento a sus preguntas, comentarios y adecuando las posibles limitaciones tecnológicas	F	0	7	40	9	16	72
		%	0%	10%	55%	13%	22%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

**Figura 0.3.** Distribución porcentual de la Dimensión Adaptabilidad (X2)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

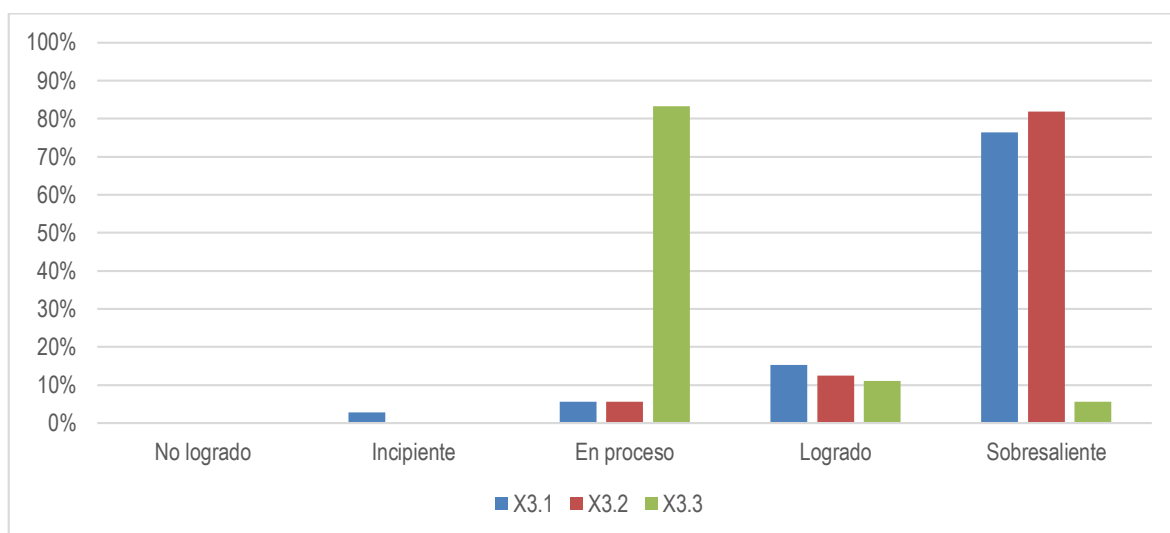
Conforme se muestra en la Figura 4.3 sobre la evaluación de los ítems de Adaptabilidad, el 82% de los docentes está en proceso de adaptar su metodología al perfil de sus estudiantes (X2.1), mientras que apenas un 13% muestra un cumplimiento sólido y un 5% destaca por su adaptación sobresaliente. En cuanto a la adaptación para atender a estudiantes conectados por videoconferencia (X2.2), el 55% de los docentes está en proceso de mejorar su enfoque, el 13% muestra una buena adaptabilidad y otro 13% lo hace de manera sobresaliente, manejando preguntas y comentarios mientras ajustan las limitaciones tecnológica, mientras que el 10% restante presenta un nivel incipiente en este aspecto.

Estos hallazgos demuestran que, aunque hay un avance significativo en la adaptación de metodologías tradicionales y virtuales, el hecho de que sólo un 13% de los docentes haya alcanzado un cumplimiento sólido subraya una brecha importante en las prácticas esperadas para la educación superior, ya que se ponen en riesgo las garantías de una enseñanza eficaz y adaptativa.

**Tabla 0.4.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Comunicación (X3)

N°	Indicadores		Escala de respuestas					Total
			0	1	2	3	4	
X3.1	Envía mensajes claros y concisos a sus estudiantes para motivar la participación por medio de anuncios o e-mail	F	0	2	4	11	55	72
		%	0%	3%	5%	15%	76%	99%
X3.2	Redacta en forma asertiva la retro- alimentación de las tareas y trabajo final	F	0	0	4	9	59	72
		%	0%	0%	5%	13%	82%	100%
X3.3	Recuerda a sus estudiantes actividades importantes de acuerdo al cronograma establecido	F	0	0	60	8	4	72
		%	0%	0%	84%	11%	5%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.4.** Distribución porcentual de la Dimensión Comunicación (X3)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

En cuanto a la Comunicación, los datos presentados en la Figura 4.5 revelan que la mayoría de los docentes exhiben un desempeño sobresaliente en dos aspectos clave: un 76% de los docentes destaca por la claridad y concisión en los mensajes

enviados a los estudiantes para fomentar la participación (X3.1), y un 82% sobresale en la redacción asertiva de la retroalimentación de tareas y trabajos finales (X3.2). Este alto porcentaje indica un escenario favorable en la motivación de la participación estudiantil a través de una comunicación efectiva, proporcionando críticas constructivas y útiles en contribución al proceso de aprendizaje.

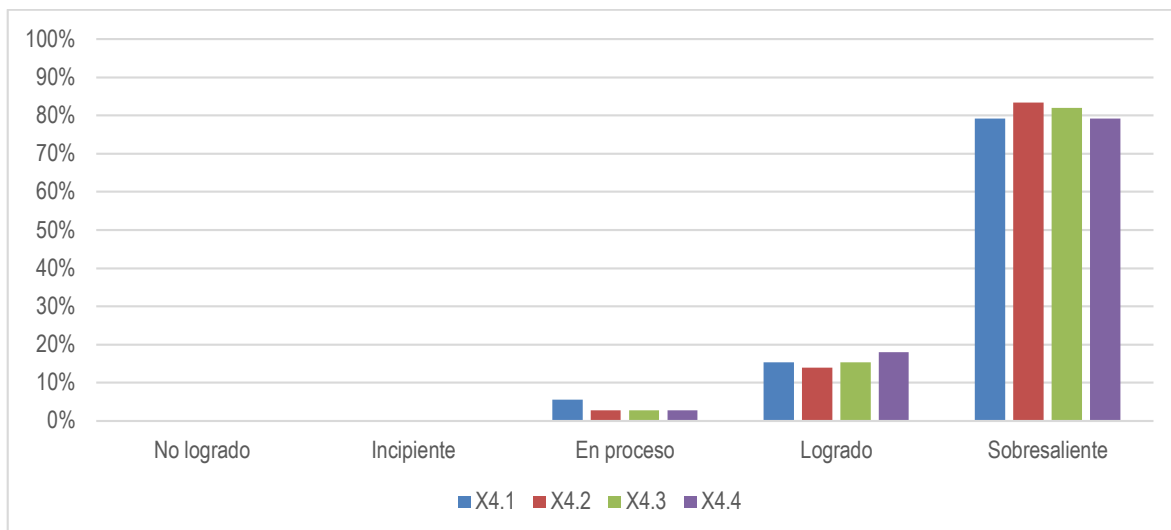
Sin embargo, un 84% de los docentes se encuentra aún en proceso de implementación en la práctica de recordar a los estudiantes sobre actividades importantes según el cronograma establecido (X3.3), indicando un área que requiere mayor atención y desarrollo. Este dato pone de manifiesto que, aunque se ha avanzado en los aspectos relacionados con la comunicación directa y la retroalimentación, aún queda trabajo por hacer en la gestión proactiva de las tareas y plazos.

**Tabla 0.5.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Desarrollo de los demás (X4)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
X4.1	Formula preguntas que propician la discusión técnica y permita exponer los argumentos por parte de sus estudiantes	F	0	0	4	11	57	72
		%	0%	0%	5%	16%	79%	100%
X4.2	Promueve la formulación de conclusiones	F	0	0	2	10	60	72
		%	0%	0%	3%	13%	84%	100%
X4.3	Ejercita el pensamiento crítico de sus estudiantes a partir de casos reales, la observación o el razonamiento	F	0	0	2	11	59	72
		%	0%	0%	3%	16%	82%	100%
X4.4	Selecciona de manera pertinente sitios web que enriquecen el aprendizaje de sus estudiantes	F	0	0	2	13	57	72
		%	0%	0%	3%	18%	79%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone





**Figura 0.5.** Distribución porcentual de la Dimensión Desarrollo de los demás (X4)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

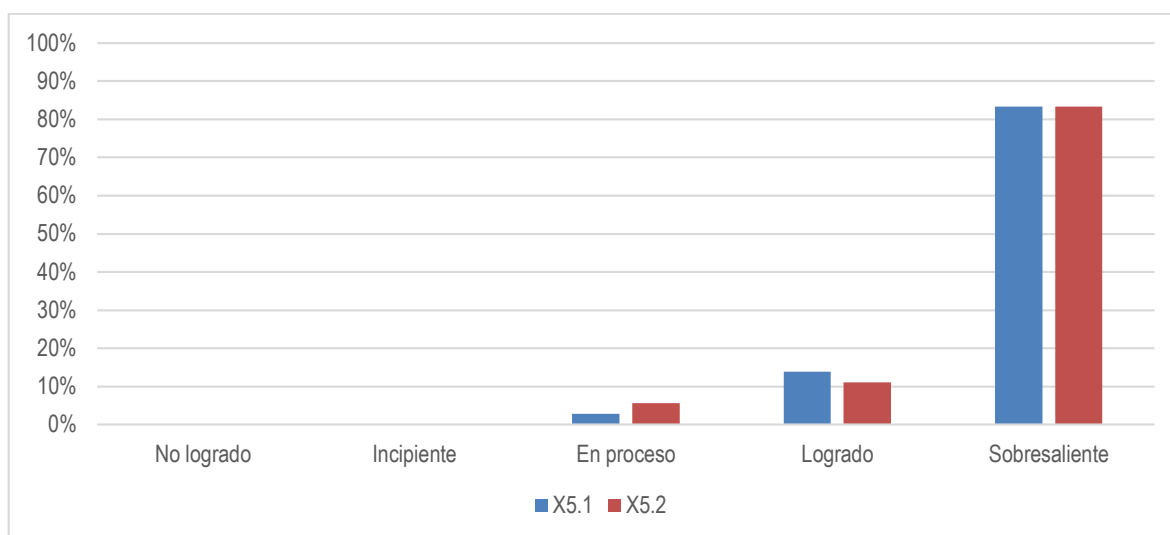
El análisis de los datos para la habilidad blanda Desarrollo de los demás, revela que los docentes muestran un rendimiento sobresaliente en las prácticas evaluadas. En particular, el 79% de los docentes se destaca en la formulación de preguntas que fomentan discusiones técnicas y permiten una exposición detallada de los argumentos por parte de los estudiantes (X4.1). Además, el 84% sobresale en promover la formulación de conclusiones por parte de los estudiantes (X4.2). Así mismo, el 82% implementa de manera efectiva el pensamiento crítico a través de casos reales, observaciones y razonamientos (X4.3). En cuanto a la selección adecuada de sitios web que enriquecen el aprendizaje de los estudiantes (X4.4), el 79% muestra un nivel sobresaliente de aplicación.

Estos hallazgos generan implicaciones importantes al resaltar el alto nivel de competencia en el desarrollo de los demás, indicando que los docentes no sólo facilitan un entorno de aprendizaje enriquecedor y fomentan habilidades críticas, sino que también utilizan de manera efectiva los recursos disponibles para potenciar el crecimiento académico de sus estudiantes, lo que subraya la calidad de su enseñanza y el impacto positivo en el proceso educativo.

**Tabla 0.6.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Gestión eficaz de la información (X5)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
X5.1	Verifica los materiales y contenidos de su aula virtual, teniendo en cuenta aquello que favorezca el aprendizaje	F	0	0	2	10	60	72
		%	0%	0%	3%	13%	84%	100%
X5.2	Actualiza la información de su aula virtual teniendo al día las fechas de realización de las actividades virtuales	F	0	0	4	8	60	72
		%	0%	0%	5%	11%	84%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

**Figura 0.6.** Distribución porcentual de la Dimensión Gestión eficaz de la información (X5)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

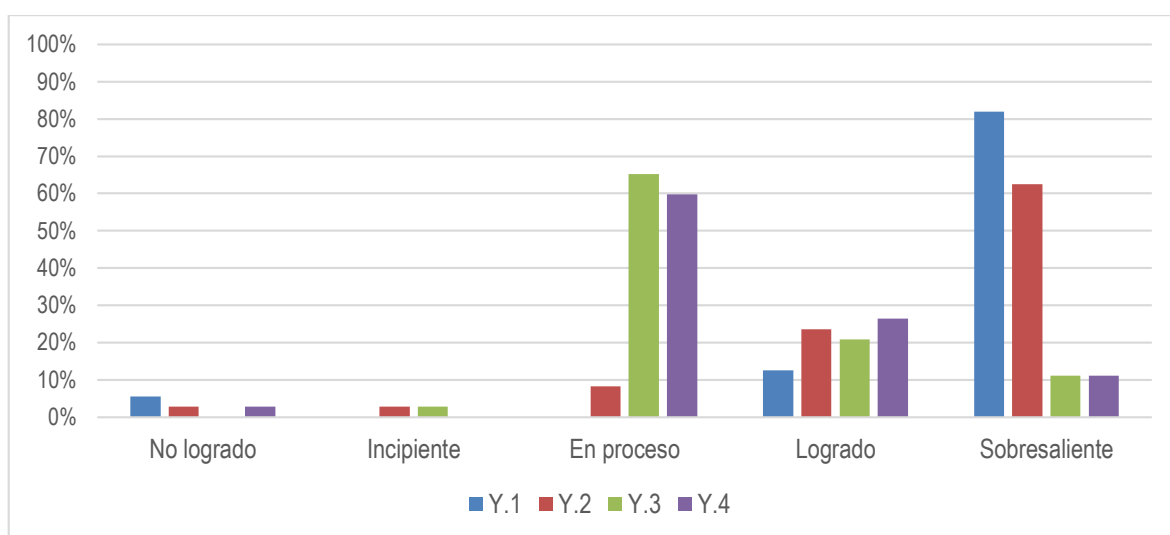
En relación la Gestión eficaz de la información, los resultados presentados en la Figura 4.6 evidencian que, el 84% de los encuestados se aplica de forma sobresaliente en la verificación de los materiales y contenidos de su aula virtual, asegurando que estos sean relevantes y contribuyan al aprendizaje efectivo (X5.1). Además, este mismo grupo de docentes se destaca en la actualización constante de la información en su aula virtual, manteniendo al día las fechas y los detalles de las actividades virtuales (X5.2). Cabe mencionar que un porcentaje minoritario (13% y 11% respectivamente), demuestra que implementa estas prácticas, aunque no de forma sobresaliente, mientras que un 3% y 5% respectivamente asegura mantenerse en proceso de aplicación.

De forma general, estos resultados reflejan un alto nivel de competencia en la gestión de la información, evidenciando un compromiso significativo con la calidad educativa y la eficiencia en la organización del contenido académico. Este escenario resulta favorable debido a que la habilidad de mantener la información actualizada y relevante además de facilitar el aprendizaje, asegura que los estudiantes tengan acceso a recursos pertinentes y oportunos, promoviendo una experiencia educativa satisfactoria.

**Tabla 0.7.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Dominio Disciplinar (Y1)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total
		0	1	2	3	4	
Y1.1	Posee formación profesional acorde a la materia que enseña (C.V.)	F 4	0	0	9	59	72
		% 5%	0%	0%	13%	82%	100%
Y1.2	Posee experiencia profesional acorde a la materia que enseña (C.V.)	F 2	2	6	17	45	72
		% 3%	3%	8%	24%	63%	100%
Y1.3	Realiza producción intelectual: artículos, separatas, investigaciones, libros, otros.	F 0	2	47	15	8	72
		% 0%	3%	65%	21%	11%	100%
Y1.4	Participa como expositor y/o tallerista en su materia de enseñanza	F 2	0	43	19	8	72
		% 3%	0%	60%	26%	11%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.7.** Distribución porcentual de la Dimensión Dominio Disciplinar (Y1)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Conforme los datos expuestos en la Figura 4.7, el análisis de la dimensión Dominio Disciplinar revela que el 95% de los docentes (suma de niveles logrado y sobresaliente) posee una formación profesional adecuada a la materia que enseña (Y1.1), mientras que el 5% manifiesta no tener lograda esta relación. Por su parte, el 87% (suma de niveles logrado y sobresaliente) posee experiencia profesional relevante en su área (Y1.2), un 8% expresa encontrarse en proceso, un 3% expresa un nivel incipiente y el 3% restante indica no tener logrado.

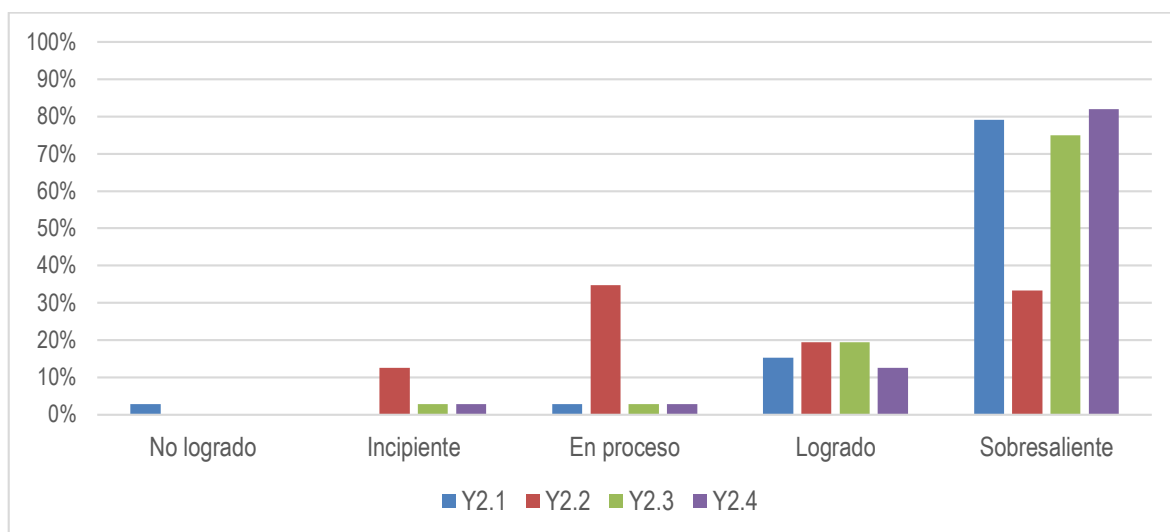
En términos de producción intelectual (Y1.3), el 65% de los docentes está en proceso de llevar a cabo publicaciones, investigaciones u otras contribuciones académicas, mientras que el 32% (suma de niveles logrado y sobresaliente) ha alcanzado un nivel efectivo en esta práctica, y el 3% lo implementa de manera incipiente. Por su parte, sobre a la participación como expositor o tallerista en su área de especialización (Y1.4), el 60% de los docentes está en proceso de asumir este rol; el 32% (suma de niveles logrado y sobresaliente) ya se involucra en estas actividades, mientras que el 3% restante se encuentra en una fase incipiente.

A partir de estos hallazgos, se comprende un alto grado de alineación entre la formación académica y la experiencia profesional de los docentes con las materias que imparten, lo cual es un factor clave para garantizar una enseñanza de calidad. No obstante, se evidencia un margen de mejora importante para consolidar efectivamente la producción intelectual y la participación en actividades académicas como ponencias o talleres, de modo que se fortalezcan tanto el perfil profesional de los docentes como el prestigio de la institución.

**Tabla 0.8.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Dominio Didáctico (Y2)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
Y2.1	Estructura su clase según la secuencia didáctica (inicio-proceso-cierre)	F	2	0	2	11	57	72
		%	3%	0%	3%	16%	79%	100%
Y2.2	Aplica estrategias didácticas para el aprendizaje colaborativo en clase	F	0	9	25	14	24	72
		%	0%	12%	35%	19%	34%	100%
Y2.3	Explica el tema de manera clara y con precisión, enfatizando los puntos importantes del contenido	F	0	2	2	13	55	72
		%	0%	3%	3%	18%	76%	100%
Y2.4	Utiliza materiales didácticos adecuados que ayudan a optimizar los aprendizajes	F	0	2	2	9	59	72
		%	0%	3%	3%	13%	82%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

**Figura 0.8.** Distribución porcentual de la Dimensión Dominio Didáctico (Y2)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Según los datos expuestos en la Figura 4.8, el Dominio Didáctico fue evaluado mediante cuatro indicadores clave, presentando hallazgos significativos. Un porcentaje mayoritario de docentes (79%) estructura de manera sobresaliente la secuencia didáctica de inicio, proceso y cierre en sus clases (Y2.1). De manera similar, se destaca como sobresaliente para la claridad en la explicación de los temas de estudio, enfatizando los puntos clave del contenido (Y2.3), así como el uso de materiales didácticos adecuados para optimizar los aprendizajes (Y2.4) según la mayoría de los encuestados (76% y 82% respectivamente).

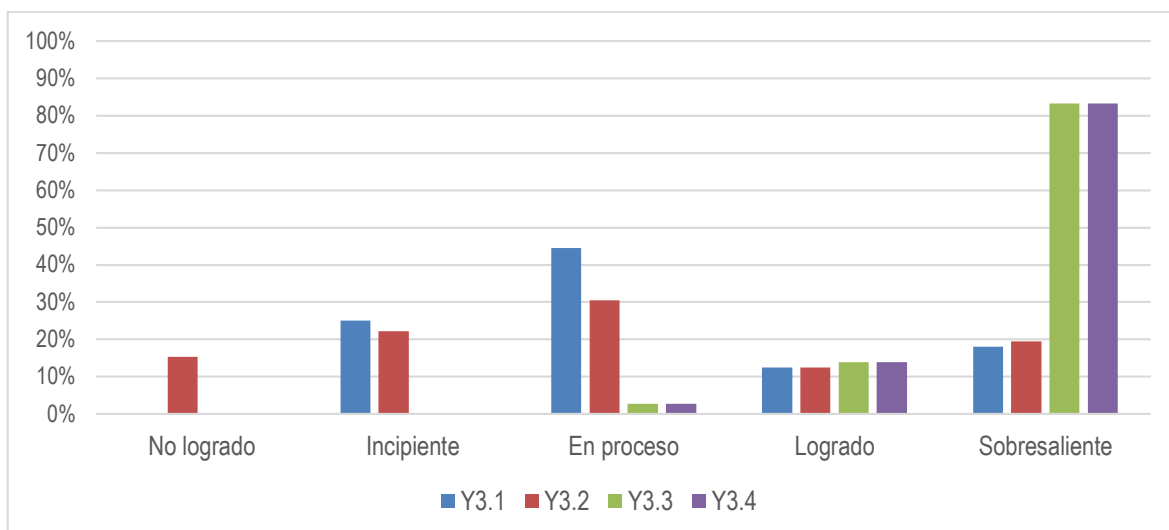
Por su parte, la aplicación de estrategias didácticas para el aprendizaje colaborativo (Y2.2) revela una mayor variabilidad de implementación en comparación con otros indicadores. En particular, un 12% de los docentes se encuentra en una fase incipiente, un 19% ha alcanzado un nivel logrado, un 34% se destaca con un nivel sobresaliente, mientras que el 35% está en proceso de implementación.

En términos concluyentes, los resultados sugieren que, aunque los docentes demuestran un dominio didáctico efectivo en cuanto la estructuración didáctica, la claridad en la exposición de contenidos y el uso adecuado de materiales, aún existen áreas de mejora en la implementación de estrategias colaborativas. Esta limitación podría afectar el desarrollo pleno del aprendizaje colaborativo, restringiendo la dinámica participativa en el aula, además de reducir oportunidades clave para el intercambio y la construcción conjunta del conocimiento.

**Tabla 0.9.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Gestión de clase (Y3)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total	
		0	1	2	3	4		
Y3.1	Resuelve asertivamente las situaciones de conflicto que se presentan en la clase garantizando la fluidez de la misma	F	0	18	32	9	13	72
		%	0%	25%	45%	12%	18%	100%
Y3.2	Asegura la participación permanente de todos los estudiantes para realizar trabajos en equipo	F	11	16	22	9	14	72
		%	15%	22%	31%	13%	19%	100%
Y3.3	Indica con claridad las reglas de participación y convivencia en clase	F	0	0	2	10	60	72
		%	0%	0%	3%	13%	84%	100%
Y3.4	Fomenta relaciones interpersonales cordiales y mantiene un buen clima de clase	F	0	0	2	10	60	72
		%	0%	0%	3%	13%	84%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.9.** Distribución porcentual de la Dimensión Gestión de clase (Y3)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Los datos ilustrados en la Figura 4.9, sobre la evaluación de la dimensión Gestión de clase, presentan los siguientes hallazgos: un porcentaje significativo de los docentes (84%) indica que comunica claramente las reglas de participación y convivencia en clase (Y3.3) y mantiene relaciones interpersonales cordiales para generar un buen clima de aula (Y3.4), destacando en ambas áreas con una gestión sobresaliente.

Sin embargo, en la resolución asertiva de situaciones de conflicto (Y3.1), el 45% de los docentes está en proceso de implementar esta práctica, mientras que sólo el 18% alcanza un nivel sobresaliente. En lo que respecta a la participación continua de los estudiantes en trabajos en equipo (Y3.2), se identifican un 31% de los docentes en proceso de cumplimiento, y un el 37% situados en niveles bajos (15% no aplica la estrategia y 22% en fase incipiente).

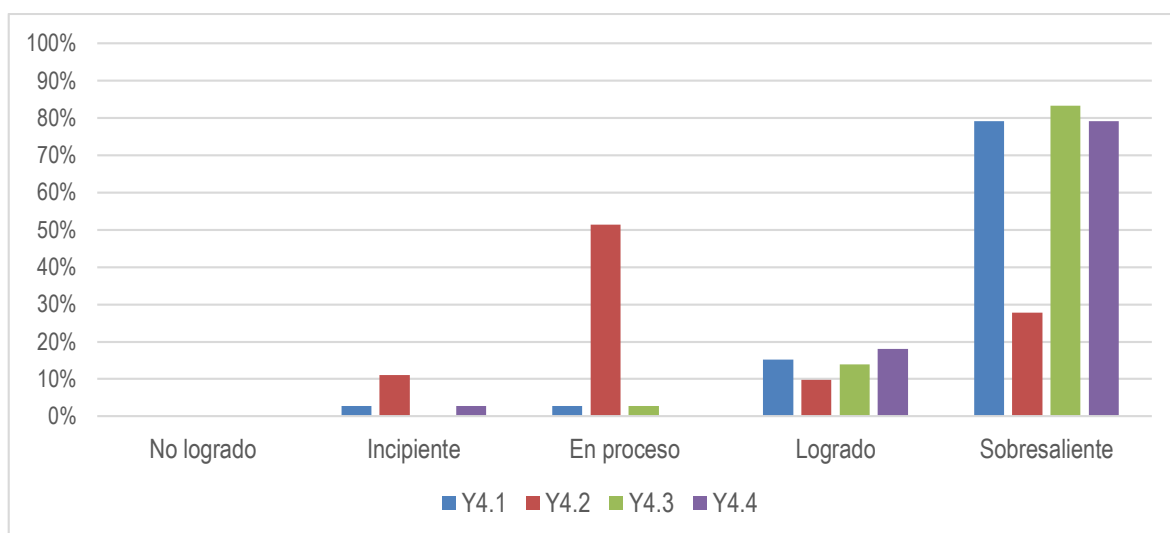
El análisis realizado permite comprender que los docentes encuestados realizan una efectiva gestión de clase, estableciendo reglas claras de integración, además de fomentar un buen clima en el aula. Sin embargo, se evidencian limitaciones en

la resolución de conflictos y en la gestión de la participación estudiantil, lo que puede limitar la interacción en clase y afectar la cohesión y el trabajo en equipo.

**Tabla 0.10.** Distribución de frecuencias de la Dimensión Motivación y Autoeficacia (Y4)

N°	Indicadores	Escala de respuestas					Total
		0	1	2	3	4	
Y4.1	Se muestra motivado por lograr que sus estudiantes aprendan	F 0	2	2	11	57	72
		% 0%	3%	3%	16%	79%	100%
Y4.2	Dedica tiempo a los estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje	F 0	8	37	7	20	72
		% 0%	11%	51%	10%	28%	100%
Y4.3	Retroalimenta la participación de sus estudiantes en clase, despenalizando el error	F 0	0	2	10	60	72
		% 0%	0%	3%	13%	84%	100%
Y4.4	Orienta la formulación de conclusiones por parte de sus estudiantes sobre el tema desarrollado en clase	F 0	2	0	13	57	72
		% 0%	3%	0%	18%	79%	100%

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.10.** Distribución porcentual de la Dimensión Motivación y Autoeficacia (Y4)

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Los resultados ilustrados en la Figura 4.10 sobre la dimensión Motivación y Autoeficacia, determinan lo siguiente: un porcentaje mayoritario de encuestados (79%) expresa un nivel sobresaliente en cuanto su motivación para lograr que sus estudiantes aprendan (Y4.1), y su compromiso con la orientación a los estudiantes



en la formulación de conclusiones sobre el tema desarrollado (Y4.4); además, el 84% de los encuestados puntualiza proporcionar retroalimentación efectiva y despenaliza el error en la participación de los estudiantes (Y4.3). No obstante, un 51% de docentes se encuentra en proceso de dedicar tiempo a estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje (Y4.2), el 11% expresa no hacerlo, mientras que un 28% lo hace de manera sobresaliente.

A partir de los hallazgos presentados se logra analizar un alto nivel de motivación y efectividad en la orientación y retroalimentación a los estudiantes, lo que demuestra un compromiso significativo por parte de los docentes hacia el aprendizaje y el desarrollo de sus alumnos. Por su parte, la atención a los estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje muestra resultados menos favorables, con un bajo porcentaje de docentes que aplican esta práctica de manera efectiva. Esto podría deberse a la carga laboral elevada de los docentes, que puede limitar el tiempo disponible para ofrecer apoyo individualizado.

Una vez realizado el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en la encuesta se procedió a determinar el nivel de confiabilidad de los ítems empleando el Alfa de Cronbach. Tal como se observa en la Tabla 4.1, se demuestran altos niveles de consistencia interna tanto para el instrumento completo, como para las dimensiones que lo componen de forma individual.

**Tabla 0.11.** Estadísticas de fiabilidad de la encuesta

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades Blandas	0,960	15
Desempeño Docente	0,968	16
Instrumento global	0,981	31

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

De acuerdo con Barrios y Cosculluela (2013, como se citó en Rodríguez y Reguant, 2020), una fiabilidad adecuada se encuentra en el rango de 0,70 a 0,95. En este contexto, los resultados del Alfa de Cronbach reflejan una fiabilidad robusta y consistente para los ítems de la encuesta, tanto a nivel global como por dimensiones específicas. Los valores obtenidos están cercanos a los umbrales de fiabilidad aceptables, lo que garantiza que la evaluación de las dimensiones es precisa y confiable.

#### **4.2. FASE 2. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE QUE TRABAJA EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE.**

Para determinar la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone se estableció un procedimiento correlacional, para lo cual fue necesaria la aplicación de la prueba de normalidad, siguiendo las recomendaciones de C. Flores y K. Flores (2021), debido al tamaño de la muestra (mayor a 50).

**Tabla 0.12.** Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>X</b>	0,317	72	0,000
<b>Y</b>	0,201	72	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 4.12) indicó que los datos no se distribuyen normalmente, ya que la significancia resultó ser inferior a 0.05, conforme lo determina Minitab (2020, como se citó en Flores y Flores, 2021). En consecuencia, se optó por utilizar una prueba no paramétrica, como el Test de Spearman, para asegurar la validez de los resultados en el análisis de la relación

entre las variables, dado que estas pruebas no requieren que los datos sigan una distribución normal. Para su interpretación, es pertinente considerar los parámetros de referencia publicados por Roy et al. (2019), mismos que se señalan a continuación:

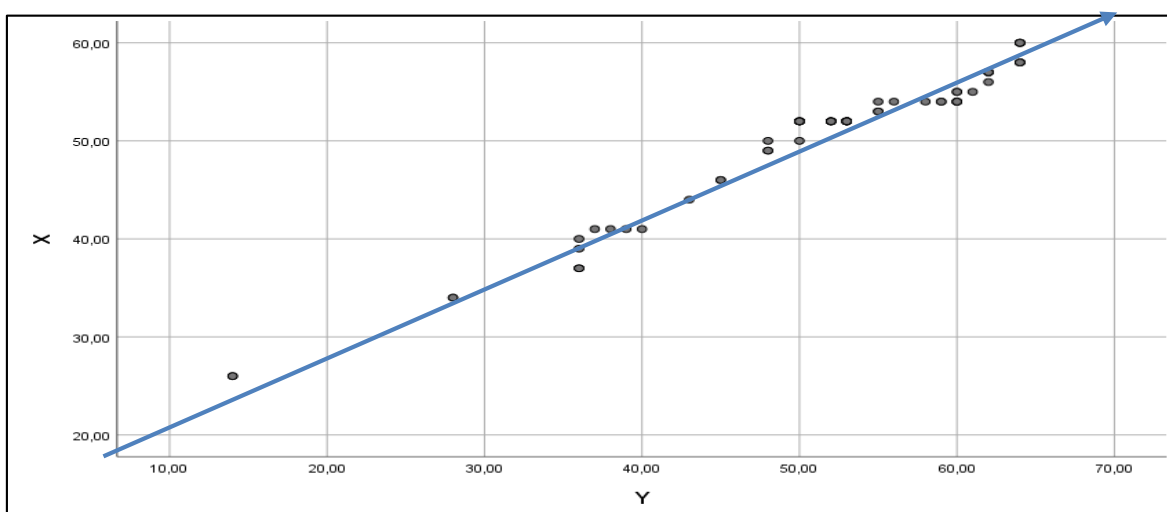
- El coeficiente de correlación se denota con la letra " $\rho$  (ro)".
- Este coeficiente puede variar entre  $-1$  y  $+1$ .
- Un valor de  $0$  indica la ausencia de correlación.
- Cuanto más cercano a  $1$  sea el coeficiente, mayor es la fuerza de la asociación, considerando los siguientes rangos:  $> 0 \leq 0.20$  = débil;  $> 20 \leq 0.50$  = moderada;  $> 50 \leq 0.80$  = buena;  $> 0.80 \leq 1.00$  = perfecta.

**Tabla 0.13.** Correlaciones de las variables mediante el Test de Spearman

Correlaciones		Desempeño docente (Y)
Habilidades blandas (X)	Correlación de Spearman	0,975**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	72

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone



**Figura 0.11.** Correlaciones de las variables de estudio

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Tal como se observa en la Tabla 4.13, el Test de Spearman revela una correlación positiva y fuerte entre las variables Habilidades Blandas (X) y Desempeño Laboral Docente (Y), con un valor de 0.975 y un nivel de significancia de 0.00. La Figura 4.11 respalda estos resultados al ilustrar tanto la dirección como la magnitud de la correlación, destacando que las mejoras en las habilidades blandas de los docentes están estrechamente relacionadas con un mejor desempeño laboral. Con la finalidad de profundizar el análisis de las correlaciones resultantes, en la Tabla 4.14 se presentan los valores de correlación y los niveles de significancia de cada dimensión estudiada.

**Tabla 0.14.** Correlaciones de las dimensiones mediante el Test de Spearman

		DESEMPEÑO DOCENTE				
		Y1	Y2	Y3	Y4	
HABILIDADES BLANDAS	X1	Correlación de Spearman	0,967**	0,947**	0,943**	0,965**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	72	72	72	72
	X2	Correlación de Spearman	0,904**	0,886**	0,895**	0,923**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	72	72	72	72
	X3	Correlación de Spearman	0,861**	0,833**	0,889**	0,851**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	72	72	72	72
	X4	Correlación de Spearman	0,705**	0,729**	0,716**	0,745**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	72	72	72	72
	X5	Correlación de Spearman	0,658**	0,664**	0,660**	0,681**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	72	72	72	72

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Valores de r en gris intenso indican correlaciones perfectas y en gris suave, buenas.

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

La Tabla 4.14 presenta las correlaciones entre cada dimensión de habilidades blandas (X1 a X5) y el desempeño docente (Y1 a Y4), mostrando los siguientes hallazgos:

- Las dimensiones X1 (Responsabilidad), X2 (Adaptabilidad) y X3 (Comunicación) muestran correlaciones altas y significativas con todas las dimensiones del desempeño docente, con valores que oscilan entre 0.943 y 0.967 para X1, entre 0.886 y 0.923 para X2, y entre 0.833 y 0.889 para X3, lo que se considera una correlación perfecta en este contexto.
- En cuanto a las dimensiones X4 (Desarrollo con los demás) y X5 (Gestión eficaz de la información), las correlaciones resultan positivas y buenas con todas las dimensiones del desempeño docente, con valores que van de 0.705 a 0.745 para X4 y de 0.658 a 0.681 para X5.
- Particularmente, las dimensiones que muestran una mayor correlación entre sí, son X2, X4 y X5 con Y4 (Motivación y Auto eficiencia), ya que su valor de  $r$  es mayor en comparación con las demás dimensiones evaluadas. Así mismo, X1 tiene una correlación superior con Y1 (Dominio Disciplinar), y X3 con Y3 (Gestión de Clase).

A partir del análisis de las correlaciones resultantes, se logra determinar que las dimensiones de habilidades blandas con valores de  $r$  más altas son Responsabilidad, Adaptabilidad y Comunicación, las cuales están estrechamente relacionadas con un mejor desempeño en todas las áreas evaluadas. Por su parte, el Desarrollo con los demás y la Gestión eficaz de la información también juegan un papel importante, especialmente en la Motivación y Autoeficacia. Así mismo, la Responsabilidad resalta su incidencia con el Dominio Disciplinar, y la Comunicación con la Gestión de Clase.

Para la identificación de los patrones que sugieren la influencia resultante de las habilidades blandas en el rendimiento docente, se realizó un análisis específico de

aquellas dimensiones con resultados poco favorables. En este análisis se sumaron los porcentajes de docentes con indicadores bajos tanto en las dimensiones de habilidades blandas como en el desempeño laboral docente. Los niveles considerados para acumular los porcentajes fueron “no logrado” (0), “incipiente” (1), y “en proceso” (2). Esto permite identificar de forma asertiva aquellas prácticas que los docentes no cumplen ni de forma efectiva ni satisfactoria.

Habilidades blandas			Desempeño Laboral Docente		
Dimensión	Indicador	Porcentaje acumulado	Dimensión	Indicador	Porcentaje acumulado
Responsabilidad	X1.1	11%	Dominio Disciplinar	Y1.1	5%
	X1.2	3%		Y1.2	13%
	X1.3	8%		Y1.3	68%
	X1.4	63%		Y1.4	63%
Adaptabilidad	X2.1	82%	Dominio Didáctico	Y2.1	5%
	X2.2	65%		Y2.2	47%
Comunicación	X3.1	8%		Y2.3	6%
	X3.2	5%		Y2.4	5%
	X3.3	84%	Gestión de clase	Y3.1	70%
El desarrollo de los demás	X4.1	5%		Y3.2	68%
	X4.2	3%		Y3.3	3%
	X4.3	3%		Y3.4	3%
	X4.4	3%	Motivación y Autoeficacia	Y4.1	5%
Gestión eficaz de la información	X5.1	3%		Y4.2	62%
	X5.2	5%		Y4.3	3%
				Y4.4	3%

**Figura 0.12.** Tendencias de sugerir influencia en los resultados realizados

**Fuente.** Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

Tal como se observa en la Figura 4.12, los indicadores con mayor porcentaje de incumplimiento están inmersos en las dimensiones de responsabilidad, adaptabilidad, comunicación, dominio disciplinar, dominio didáctico, gestión de clase, y motivación y auto eficiencia, lo cual coincide con aquellas dimensiones que resultaron con mayor poder de influencia entre las variables evaluadas. Esto permite identificar áreas clave en las que es necesario fortalecer las habilidades

blandas, considerando la clara incidencia que guarda con el desempeño docente. A continuación, se detallan los indicadores que requieren mejoras:

- **Responsabilidad:** Manejo efectivo de plataformas educativas virtuales y herramientas de videoconferencia.
- **Adaptabilidad:** Ajuste de la metodología de enseñanza al perfil de los estudiantes y a las particularidades de la enseñanza en línea.
- **Comunicación:** Envío oportuno de recordatorios sobre el cronograma de actividades a los estudiantes.
- **Dominio Disciplinar:** Producción intelectual visible en publicaciones de artículos, investigaciones, libros, y participación en talleres o eventos académicos.
- **Dominio Didáctico:** Implementación de estrategias didácticas para fomentar el aprendizaje colaborativo en el aula.
- **Gestión de Clase:** Resolución eficaz de conflictos en clase para mantener su fluidez y asegurar la participación continua de todos los estudiantes en trabajos en equipo.
- **Motivación y Autoeficacia:** Atención y apoyo adicional para estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje.

Adicionalmente, es importante destacar que el bajo porcentaje de docentes con título de doctorado está estrechamente relacionado con la juventud promedio de estos profesionales. Esta relación sugiere que la falta de formación avanzada, combinada con la menor experiencia, puede ser un factor significativo en los bajos resultados observados en diversos indicadores de habilidades blandas y desempeño docente.

#### **4.3. FASE 3. DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA FORTALECER HABILIDADES BLANDAS Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE.**

El fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone requiere un diseño integral de estrategias que aborden de manera efectiva las deficiencias identificadas. Este enfoque permite a las autoridades tomar decisiones informadas, optimizar el uso de los recursos y potenciar los resultados deseados. En este marco, se propone el desarrollo de una matriz de planificación 5W+1H (ver Tabla 4.15 y 4.16), mediante la cual no sólo se establecen las estrategias pertinentes, sino que también se detallan aspectos determinantes para su ejecución, tales como:

- **¿QUÉ?:** En el marco del fortalecimiento de habilidades blandas y la mejora del desempeño docente, se propone estrategias relacionadas con la formación continua docente, la optimización de la metodología de enseñanza, la gestión de actividades académicas, el fomento a la producción intelectual y participación en eventos académicos, la optimización del aprendizaje colaborativo, el fortalecimiento de la gestión de clase, el apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje, y el fomento al incremento del nivel de formación del personal docente.
- **¿QUIÉN?:** La responsabilidad de ejecutar estas acciones recaerá en profesionales encargados del área tecnológica, mentores profesionales, departamento de producción científica universitaria, instituciones con programas doctorales, y por supuesto, docentes, y estudiantes.
- **¿CUÁNDO?:** Las acciones se planifican desde noviembre 2024 hasta mayo 2025, de acuerdo al tipo de actividades, empezando por aquellas de planificación y diseño, hasta las evaluativas y de seguimiento.



- **¿DÓNDE?:** La implementación se propone llevar a cabo en aulas de formación, plataformas de aprendizaje online, a través del e-mail institucional, y en las oficinas administrativas.
- **¿POR QUÉ?:** Las razones por las que se proponen las diversas estrategias radican en los problemas identificados en las dimensiones de responsabilidad, adaptabilidad, comunicación, dominio disciplinar y didáctico, y en la motivación y autoeficacia docente.
- **¿CÓMO?:** Las tácticas propuestas se fundamentan en el logro de las estrategias para superar las problemáticas identificadas, mediante talleres prácticos, sistemas de notificación automatizados, estimulación a la producción intelectual, diseño de actividades colaborativas en clase, programas de mentoría, seguimiento personalizado a los estudiantes, y apoyo para la formación avanzada en docentes.

Una vez desarrollado el plan de estrategias, se procedió a socializarlo con la Decana de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone, junto con su equipo directivo y personal docente, con el objetivo de garantizar la efectividad y el respaldo necesario para su implementación. Este proceso de socialización se llevó a cabo de manera virtual en una sala de Zoom, donde se explicó detalladamente cada una de las estrategias, destacando sus objetivos principales, el impacto esperado y la importancia de su ejecución para abordar las áreas de mejora identificadas.

Durante la presentación, se fomentó un diálogo abierto para recibir retroalimentación y sugerencias de los asistentes, a partir de lo cual, los participantes acordaron de efectuar pequeños ajustes al plan, particularmente en términos de tiempo, adaptándolo a las necesidades y perspectivas específicas de la universidad. Este enfoque participativo no sólo consolidó la aceptación del plan, sino que también ofreció indicios prometedores de una implementación exitosa.

**Tabla 0.15.** Matriz de planificación de estrategias 5W+1H para el fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora en el desempeño docente (parte 1)

VARIABLE	DIMENSIONES	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?
Habilidades blandas	Responsabilidad	Formación continua sobre plataformas educativas y herramientas de videoconferencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales encargados del área tecnológica</li> <li>Docentes</li> </ul>	Marzo 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas de formación</li> <li>Plataformas de aprendizaje online</li> </ul>	Baja destreza en el uso de plataformas educativas virtuales y herramientas de videoconferencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar talleres y cursos prácticos con recursos digitales.</li> <li>Evaluar la destreza aprendida.</li> <li>Retroalimentar según los resultados de la evaluación.</li> </ul>
	Adaptabilidad	Optimización de la metodología de enseñanza para la educación en línea adaptada a los estudiantes.	Docentes	Marzo 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas de aprendizaje online</li> <li>E-mail institucional</li> </ul>	Déficit en el ajuste de la metodología de enseñanza al perfil de los estudiantes y a las particularidades de la enseñanza en línea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los perfiles de los estudiantes mediante una encuesta sobre las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje.</li> <li>Tomar cursos y/o talleres sobre metodologías de enseñanza off y online.</li> <li>Crear una comunidad docente para compartir experiencias y mejores prácticas de enseñanza.</li> <li>Evaluar la metodología de adaptación.</li> <li>Retroalimentar si es necesario.</li> </ul>
	Comunicación	Gestión de actividades mediante automatización y autonomía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales encargados del área tecnológica</li> <li>Docentes</li> <li>Estudiantes</li> </ul>	Abril 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma virtual</li> <li>E-mail institucional</li> </ul>	Débil práctica de enviar recordatorios sobre el cronograma de actividades a los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar y configurar sistemas de notificación automatizados.</li> <li>Fomentar la autonomía de los estudiantes en la planificación de las actividades.</li> </ul>
Desempeño laboral	Dominio Disciplinar	Fomento a la producción intelectual y participación activa en eventos académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes</li> <li>Departamento de producción científica de la universidad</li> </ul>	Noviembre 2024	Departamento de producción científica de la universidad	Escasa producción intelectual y participación expositora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular la producción intelectual bajo un plan de reconocimientos y una red de apoyo investigativa.</li> <li>Invitación a eventos académicos como expositores sobre sus producciones científicas y experiencias profesionales.</li> <li>Dar visibilidad a las producciones intelectuales y participaciones expositoras en medios sociales de la universidad (radio, revista institucional, página web y redes sociales).</li> </ul>

**Fuente.** Elaborado por las autoras

**Tabla 0.16.** Matriz de planificación de estrategias 5W+1H para el fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora en el desempeño docente (parte 2)

VARIABLES	DIMENSIONES	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?
Desempeño laboral	Dominio Didáctico	Fomento y optimización del aprendizaje colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes</li> <li>Estudiantes</li> </ul>	Diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas de formación</li> <li>Plataformas de aprendizaje online</li> </ul>	Déficit en estrategias didácticas para el aprendizaje colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar actividades colaborativas.</li> <li>Establecer el aprendizaje colaborativo dentro de las rúbricas de evaluación.</li> <li>Realizar sesiones con los estudiantes para identificar limitaciones y establecer mejoras.</li> </ul>
	Gestión de Clase	Fortalecimiento de la gestión de clase en la resolución de conflictos y participación estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes</li> <li>Estudiantes</li> </ul>	Mayo 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas de formación</li> <li>Plataformas de aprendizaje online</li> </ul>	Débil capacidad de resolver conflictos y asegurar la participación estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar actividades participativas didácticas, como discusiones guiadas, debates con temas de interés común, y proyectos trabajados en grupo.</li> <li>Evaluar el comportamiento estudiantil en interacción con los demás.</li> <li>Identificar patrones y establecer normas y protocolos de conducta en clase.</li> <li>Fomentar un ambiente de apoyo y respeto mediante un mecanismo de recompensa y castigo.</li> </ul>
	Motivación y Autoeficacia	Fortalecimiento académico de los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentores profesionales</li> <li>Docentes</li> <li>Estudiantes</li> </ul>	Mayo 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas de formación</li> <li>Plataformas de aprendizaje online</li> </ul>	Limitaciones en la motivación y auto eficiencia para brindar atención y apoyo extra a estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en programas de mentoría para fortalecer la motivación y auto eficiencia en brindar atención extracurricular.</li> <li>Elaborar una base de datos con información sobre las dificultades de aprendizaje de cada estudiante, y los patrones que las desencadenan.</li> <li>Crear un programa de tutoría y apoyo académico especializado para estudiantes con dificultades de aprendizaje.</li> <li>Realizar seguimiento al progreso de los estudiantes y ajustes al programa de tutoría según convenga.</li> </ul>
Nivel profesional	Elevar el nivel de formación del personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decana y equipo de apoyo.</li> <li>Instituciones con oferta doctoral.</li> <li>Docentes.</li> </ul>	Noviembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficinas administrativas</li> <li>E-mail institucional</li> </ul>	Pocos docentes con titulación de doctorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de incentivos para la obtención del título doctoral (incremento en la remuneración, mayor estabilidad laboral, y flexibilidades laborales).</li> <li>Proporcionar apoyo académico y profesional en la selección de programas de doctorado y preparación de aplicaciones.</li> <li>Lograr convenios con instituciones educativas dentro y fuera del país para que los docentes accedan a doctorados.</li> </ul>	

**Fuente.** Elaborado por las autoras

#### 4.4. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación determinan que, de los 31 indicadores evaluados, 21 resultan satisfactorios, dado que la mayoría de los docentes encuestados expresan niveles de cumplimiento clasificados como “logrado” y “sobresaliente”. Sin embargo, se evidencian áreas clave con niveles de cumplimiento “no logrado”, “incipiente”, y “en proceso” lo que evidencia una deficiencia importante en las habilidades blandas y el desempeño docente. En concordancia, Rodríguez (2020) también señala en su estudio que un grupo reducido pero relevante de docentes no alcanzó el nivel esperado en dichas habilidades y en su desempeño profesional.

Este hallazgo se reconoce de forma similar en la investigación de Farías y Méndez (2023), especificando que, aunque el número de docentes que carece de habilidades blandas sea pequeño, se demuestra de forma generalizada, que son precisamente estos, los que menor desempeño tienen. Conforme lo señala Naranjo (2021), esta problemática se revela particularmente en el contexto actual, donde una formación integral no puede sostenerse sin que los docentes dominen diversas habilidades blandas, además de contar con conocimientos y herramientas de comunicación adaptadas a los estudiantes actuales.

En cuanto a las deficiencias específicas, se identificaron bajos niveles en el manejo de plataformas educativas, ajustes en la metodología de enseñanza, comunicación sobre actividades académicas, producción intelectual, participación en eventos académicos, estrategias de aprendizaje colaborativo, resolución de conflictos, aseguramiento del trabajo en equipo, y apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Estos resultados coinciden con los de Fernández (2021), quien destaca que los docentes presentan carencias en áreas como la resolución de conflictos, trabajo en

equipo, comunicación, relaciones interpersonales, organización e iniciativa. Puntualmente, en el trabajo de Rodríguez (2020) se demuestra que las dimensiones con menor cumplimiento incluyen el desarrollo de otros, adaptabilidad, comunicación, dominio didáctico y responsabilidad.

La correlación positiva y fuerte demostrada entre las habilidades blandas y el desempeño laboral es también respaldada por múltiples investigaciones en el campo docente (Rodríguez, 2020; Echevarría, 2020; Barco, 2021; Fernández, 2021), con niveles de significancia de 0.01 que permiten validar este hallazgo estadísticamente. Este resultado refuerza la premisa de que aquellos docentes que poseen habilidades blandas son aquellos que tienen mejor desempeño laboral.

En particular, las habilidades identificadas en esta investigación como las de mayor influencia en el desempeño laboral son la responsabilidad y la comunicación, lo cual concuerda con los resultados de Rodríguez (2020), quien también señala a la adaptabilidad y la gestión eficaz de la información como factores con alta correlación. De igual forma, Farías y Méndez (2023) subrayan que la comunicación es una de las habilidades más determinantes para el éxito en el desempeño docente.

Las estrategias diseñadas para fortalecer las habilidades blandas y mejorar el desempeño laboral se centran en abordar deficiencias clave, enfocándose en áreas como la adaptación metodológica, destrezas tecnológicas, producción intelectual, aprendizaje colaborativo, gestión de clase y apoyo a estudiantes con dificultades. En línea con este enfoque, Rodríguez et al. (2020) destacan la importancia de que los docentes adopten tácticas de adaptación a las nuevas realidades tecnológicas y metodológicas, fortaleciendo tanto su perfil profesional como personal.

De forma similar, Vásquez et al. (2020) subrayan que el manejo de entornos digitales y la capacidad de aprendizaje y adaptación son esenciales, sin embargo, se deben perfeccionar todas las habilidades blandas para lograr un desempeño armónico incluso bajo presión laboral. Fernández (2021) refuerza este enfoque, señalando que la adaptación de la enseñanza a diversos escenarios, junto con la priorización de la calidad, las relaciones interpersonales, la iniciativa y el trabajo en equipo, mejora tanto el proceso educativo como el vínculo enseñanza-aprendizaje.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- La evaluación de las habilidades blandas predominantes entre los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone muestra un desempeño general positivo, debido a que la mayoría de los indicadores se implementan de manera sobresaliente, destacando aquellos relacionados con el desarrollo de los demás y la gestión eficaz de la información. No obstante, se identifican áreas de mejora en responsabilidad, adaptabilidad y comunicación. Además, se observan debilidades en la producción intelectual, la implementación de estrategias colaborativas, y la atención a estudiantes con dificultades de aprendizaje, lo que señala la necesidad de mejoras en el desempeño laboral docente.
- Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone se correlacionan de forma positiva y fuerte, demostrando que el fortalecimiento de las habilidades blandas está estrechamente vinculado a un mejor desempeño docente. En particular, las dimensiones de responsabilidad, comunicación y adaptabilidad son fundamentales para la efectividad general del personal docente. Esto implica que invertir en el desarrollo de estas habilidades blandas puede conducir a mejoras significativas en la calidad de la enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Las estrategias propuestas para el fortalecimiento de las habilidades blandas y la mejora del desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone están diseñadas para abordar de manera efectiva las áreas críticas identificadas como responsabilidad, adaptabilidad, dominio en clases y nivel profesional para potenciar el desarrollo profesional del personal docente, contribuyendo así a un

entorno más eficaz y enriquecedor para los estudiantes, mejorando la reputación universitaria y aumentando la satisfacción del equipo académico.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Analizar y revisar la metodología de evaluación utilizada en esta investigación, adaptando el instrumento de recolección de datos para ajustarse al contexto específico de las habilidades blandas y desempeño laboral docente en instituciones de educación superior. Esta adaptación debe garantizar que los resultados sean fiables y estén alineados con el objetivo planteado, por lo tanto, es importante basarse en herramientas estadísticas que generen un respaldo para una evaluación precisa de las áreas críticas.
- Observar las correlaciones entre las dimensiones de habilidades blandas y el desempeño laboral para el reconocimiento de los patrones que revelan problemas y causas subyacentes. A partir de esto, se logra plantear acciones dirigidas a las dimensiones con mayor impacto en el desempeño docente y se asegura que las intervenciones sean precisas y efectivas, maximizando así las mejoras en el rendimiento académico y el entorno educativo.
- Revisar y ajustar el plan de estrategias propuesto según las necesidades, objetivos y características particulares de la estructura docente de la universidad. Además, la implementación efectiva de las estrategias requiere una comprensión integral de sus implicaciones por parte de todos los participantes, debiendo establecer un sistema de seguimiento, monitoreo y retroalimentación continua para adaptar el plan a medida que se avanza.



## BIBLIOGRAFÍA

- Allegue, R., Díaz, B., Expósito, L., Izquierdo, L., Izquierdo, B., Landázuri, B., Risco, J. y Rivarés, L. (2022). *La evaluación del desempeño a examen: tendencias actuales*. Kolima Books.  
[https://www.google.es/books/edition/La\\_evaluaci%C3%B3n\\_del\\_desempe%C3%B1o\\_a\\_examen/4od\\_EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/La_evaluaci%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_a_examen/4od_EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Alles, M. (2023). *Desempeño por competencias (4ta. Ed.)*. Granica.  
[https://www.google.es/books/edition/Desempe%C3%B1o\\_Por\\_Competicionas\\_3ra\\_Edici%C3%B3n/JvHEEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Desempe%C3%B1o_Por_Competicionas_3ra_Edici%C3%B3n/JvHEEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Andrade, F., Machado, A. y Zambrano, A. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Revista Conrado*, 14(63), 117-122.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-117.pdf>
- Arias, E., Hincapié, D. y Paredes, D. (2020). *Educación para la vida. El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes*. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Educacion-para-la-vida-El-desarrollo-de-las-habilidades-socioemocionales-y-el-rol-de-los-docentes.pdf>
- Arroyo, R. (2023). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud (3er. Ed.)*. Eco Ediciones.  
[https://www.google.es/books/edition/Habilidades\\_gerenciales\\_3ra\\_edici%C3%B3n/042bEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Habilidades_gerenciales_3ra_edici%C3%B3n/042bEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Ávila, F., González, M. y Licea, M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didascalia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992/997>

- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Báez, R., Zayas, P., Velázquez, R. y Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=es).
- Baque, L., Viteri, D. y Izquierdo, A. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322022000100018&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322022000100018&script=sci_arttext)
- Barco, V. (2021). *Habilidades Blandas y Desempeño Docente en una Institución Educativa, Ventanilla, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/69740>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Carrasco, R., Aucca, J., Visa, S., Atajo, J. y Santacruz, A. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. CLAEC Editorial. [https://www.google.es/books/edition/Cultura\\_organizacional\\_y\\_desempe%C3%B1o\\_prof/nQ3jEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Cultura_organizacional_y_desempe%C3%B1o_prof/nQ3jEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Chan, G. y Zaldívar, M. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
- Chasi, J. (2022). *Programa de habilidades blandas para promover competencias actitudinales en docentes de una universidad de Guayaquil, Ecuador 2021*.

[Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95630/Chasi\\_ZJH-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95630/Chasi_ZJH-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

- Chinchay, J, Bartolomé, A. y Ozoriaga, E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 3(2), 2-9. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Cruz, M. y Diaz, L. (2020). importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima metropolitana. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232783>
- De la Osa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal - RECIA*, 14(1). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Echevarría, G. (2020). *Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62975>
- Farias, C. y Méndez, J. (2023). Desarrollo de las habilidades blandas para el mejoramiento del desempeño docente. *Revista Social Fronteriza*, 3(3), 171-184. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7998873>
- Fernández, M. (2021). *Habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en la I.E. María Eugenia Puig Lince de Guayaquil – Ecuador, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67828>
- Flores, C. y Flores. K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas*, 23(2), 83-106. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas>

- Frescas, R. (2023). Liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en universidades públicas. *QVADRATA. Estudios Sobre educación, Artes y Humanidades*, 5(10), 15-26. <https://doi.org/10.54167/qvadrata.v5i10.1513>
- García, F., Faret, F. y González, D. (2023). Juegos de Rol para el trabajo en equipo: Pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales. *Journal of Roleplaying Studies and STEAM*, 2(1), 5-24. <https://digitalcommons.njit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=jrpssteam>
- Gilyazova, O., Zamoshchansky, I. Y Vaganova, O. I. (2021). Problemas de la definición, clasificación y desarrollo de las habilidades blandas en la educación superior en el contexto de los enfoques competente y humanista. *Revista universidad y sociedad*, 13(2), 242-248. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200242&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200242&script=sci_arttext)
- González, W. y Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155> .
- Guevara, F., Vélez, A. Álvarez, M. (2023). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la ESPAM-MFL. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (RefCaE)*, 11(3), 44-55. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3766>
- Guevara, G., Verdesoto, A y Castro, N. (2020) Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación acción). *Revista Recimundo*. 4(3) 164-163. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Gutiérrez, C. (2023). *Liderazgo No Gerencia: los tres pilares del liderazgo*. CESA Editorial. [https://www.google.es/books/edition/Liderazgo\\_no\\_gerencia/4GDIEAAAQB-AJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Liderazgo_no_gerencia/4GDIEAAAQB-AJ?hl=es-419&gbpv=0)

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, F. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985006/html/>
- Isaza, A. (2018). *Garantía de Calidad en Salud (3era Ed.)*. Ediciones de la U. [https://books.google.com.ec/books?id=\\_zOjDwAAQBAJ&pg=PA213&dq=MATRIZ+5W%2B1H&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP2eCbnsr7AhXnSzABHeSTA-YQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=_zOjDwAAQBAJ&pg=PA213&dq=MATRIZ+5W%2B1H&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP2eCbnsr7AhXnSzABHeSTA-YQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=true)
- Jiménez, S. y León, T. (2024). Importancia de las Habilidades Blandas para el Ejercicio del Profesional Contable. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 6086-6101. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.11024](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11024)
- Kumar, A., Nath, P., Ansari, Sh., Pandey, S. (2022). Importance of Soft Skills and Its Improving Factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220-227. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p220>
- Laines, C., Hernández, A. y Zamayoa, D. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculaTégica EFAN*, 7(1), 929-9444. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Leal, M. (2020). Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. *Res Non Verba*, 10(1). <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>
- Lion, C. (2020). Palabras finales. Habilidades del presente, proyecciones del futuro. En C. Lion (Comp.). *Aprendizaje y tecnologías*. Noveduc Libros. [https://www.google.es/books/edition/Aprendizaje\\_y\\_tecnolog%C3%ADas/INh0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Aprendizaje_y_tecnolog%C3%ADas/INh0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- López, A. (2022). *El líder y el trabajo en equipo*. Editorial Servicop. [https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_l%C3%ADder\\_y\\_el\\_trabajo\\_en\\_equipo/3RVvEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/El_l%C3%ADder_y_el_trabajo_en_equipo/3RVvEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)

- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. y Udin, U. (2020). Increasing Teamwork, Organizational Commitment and Effectiveness through the Implementation of Collaborative Resolution. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6), 427-437. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.427>
- Montaño, A. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208. IC Editorial. [https://www.google.es/books/edition/Comunicaci%C3%B3n\\_efectiva\\_y\\_trabajo\\_en\\_equi/FPWbEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_efectiva_y_trabajo_en_equi/FPWbEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Montoya, C. (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo organizacional. Una mirada a los elementos fundamentales de sus procesos*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<https://doi.org/10.16925/9789587603224>
- Moya, P., Cortéz, N., Calvache, L. (2023). *Gestión de la competitividad del sector hotelero de Boyacá mediante un modelo tridimensional*. Editorial UPTC. [https://www.google.es/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_competitividad\\_del\\_sector/u6vTEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_competitividad_del_sector/u6vTEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Muñoz, R., Huamán, D., Cárdenas, E. y Pinedo, F. (2022). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(10), 84-99. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v4i10.879>
- Naranjo, A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. *Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 2(1), 82-100. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
- Paz, T. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pérez, L., Villa, C. y Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>

- Pinargote, E., Vega, J., Moreira, J. y Díaz Macías, T. (2022). Competencias del docente universitario en tiempos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 347-359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.2>
- Prieto, B. (2018). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18 (46), <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Raitskaya, L., Tikhonova, E. (2019). Skills and Competencies in Higher Education and Beyond. *Journal of Language and Education*, 5(4), 4-8. <https://doi.org/10.17323/jle.2019.10186>
- Ramírez, J. y Zavaleta, V. (2018). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. 2017. *Revista ciencia y tecnología*, 14(4), 67-79. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>
- Ramírez, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con el desempeño laboral. *Revista Psicología Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R. y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Rodríguez, J. y Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Innovación e Investigación en Educación*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

- Rodríguez, K. y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*, (87), 79-101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez, L. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186–199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Romero, E., Pachano, A. y Pangol, A. (2021). Responsabilidad solidaria en el derecho al trabajo en el Ecuador. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 680-693. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS2.178>
- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M. y Palacios, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 6(1), 47-67. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9384>.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://www.redalyc.org/pdf/4985/498572906008.pdf>
- Sandoval, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 31(3), 10-22. <https://www.redalyc.org/journal/122/12272203001/12272203001.pdf>
- Sotomayor, D. y Águila, A. (2022). Competencia resolución de conflictos: pautas teórico-metodológicas para su formación en estudiantes de Sociología. Mendive. *Revista de Educación*, 20(1), 69-82. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962022000100069&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962022000100069&lng=es&tlng=es).



Sue, E. (2020). *Las siete habilidades para el futuro (y el presente)*. Ediciones Urano.  
[https://www.google.es/books/edition/Las\\_siete\\_habilidades\\_para\\_el\\_futuro/5qTQEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.es/books/edition/Las_siete_habilidades_para_el_futuro/5qTQEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2023). *Misión y Visión Uleam*.  
<https://www.uleam.edu.ec/mision-y-vision-uleam/>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2023). *Plan Estratégico Institucional*.  
<https://www.uleam.edu.ec/plan-estrategico-institucional/>

Vásquez, L., Vila, D. y Tuesta, J. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6(1), 4 1-49. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1488>

Vázquez, L., Clara, M., Céspedes, S., Ceja, S. y Pacheco, E.(2022). Estudio sobre habilidades blandas en estudiantes universitarios: el caso del TECNAM Campus Coatzacoalcos. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 7(1), 10-25. <https://doi.org/10.25214/27114406.131>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Solicitud de autorización para trabajo de titulación a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.

Chone, 30 de julio del 2024

Mgs.  
Yenny Zambrano Villegas  
**DECANA DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXT. CHONE**  
Ciudad.

Nos dirigimos a usted extendiéndole un fraterno saludo, augurándole éxitos continuos en sus funciones.

Por medio de la presente, la **Ing. Bazurto Muñoz Jenniffer Juliana** con C.I. **1313563338**; y, **Ing. Vélez Zambrano María Vanely** con C.I. **1314899152**, estudiantes de posgrado de la Escuela Superior Politécnica De Manabí Manuel Félix López, solicitamos respetuosamente se nos autorice el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular titulada: **“HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI EXT. CHONE”**.

De ser aprobada la solicitud, sírvase autorizar a quien corresponda la lista de los docentes de la Universidad (correo electrónico) para la aplicación del instrumento de recolección de datos. Cabe destacar que la información obtenida a través del instrumento de recopilación (encuesta), servirá para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular.

Desde ya reiteramos nuestro agradecimiento por la atención brindada a nuestra petición y quedamos a la espera de su pronta respuesta.

Saludos cordiales,

JENNIFFER  
JULIANA  
BAZURTO MUNOZ  
Firmado digitalmente por  
JENNIFFER JULIANA  
BAZURTO MUNOZ  
Fecha: 2024.07.30 22:45:24  
-05'00'

Ing. Jenniffer Bazurto Muñoz  
C.C. 1313563338

MARIA VANELY  
VELEZ  
ZAMBRANO  
Firmado digitalmente por  
MARIA VANELY VELEZ  
ZAMBRANO  
Fecha: 2024.07.30 22:46:57  
-05'00'

Ing. Vanely Vélez Zambrano  
C.C. 1314899152

## Anexo 2. Autorización del desarrollo del trabajo de titulación y aplicación del instrumento de recolección de datos.



DECANATO

Oficio nro.: Uleam-DE-Ch-2024-0698-OF  
Chone, Julio 31 de 2024

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN APLICACIÓN DE INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS EN EL DESARROLLO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR TITULADA: "HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DSEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI EXTENSIÓN CHONE"**

Señoritas

**Jennifer Juliana Bazurto Muñoz**

**María Vanely Vélez Zambrano**

ESTUDIANTES POSGRADO

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

Ciudad.-

De mí consideración:

Reciban un cordial saludo en nombre de quienes conformamos la ULEAM - Extensión Chone.

En atención a vuestra solicitud en donde se nos solicita la autorización el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular titulada: **"HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DSEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI EXTENSIÓN CHONE"**, para la aplicación del instrumento de recolección de datos, a través de encuesta, que servirá para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular, este Decanato, lo da por autorizado, para lo cual adjunto nómina del personal docente con sus respectivos correos institucionales.

Deseándoles éxitos se suscribe cordialmente,

Lic. Bella Aurora Barreiro Vera. Mg.  
DECANA (e)



YZV/Hermencia Vélez

052 696 301 / 0987432008  
Av. Eloy Alfaro y Malecón Cinco de Junio  
Yenny.zambrano@uleam.edu.ec

# Uleam

### Anexo 3. Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone.



**ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



DIRECCIÓN DE  
POSGRADO Y  
FORMACIÓN  
CONTINUA

Estimado docente,

Lo invitamos a participar en este cuestionario, que forma parte de una investigación destinada a comprender y evaluar las habilidades blandas en el desempeño laboral en la docencia universitaria.

Su participación es fundamental para obtener un diagnóstico preciso, por lo que agradecemos que sus respuestas sean lo más objetivas posibles. Cabe destacar que sus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales. Marque sus respuestas según la escala presentada a continuación:

No logrado **(0)** Incipiente **(1)** En proceso **(2)** Logrado **(3)** Sobresaliente **(4)**

Género:	Masculino		Femenino		Otro	
---------	-----------	--	----------	--	------	--

Edad:	25-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	Más de 50 años
-------	------------	------------	------------	------------	------------	----------------

Nivel de formación:	Cuarto Nivel		Doctorado		Otro (especifique)	
---------------------	--------------	--	-----------	--	--------------------	--

Carrera de docencia:	
Profesión:	

Variable: Habilidades blandas			Escala de respuestas				
Dimensiones	Nº	Ítems	0	1	2	3	4
Responsabilidad	01	Publica las calificaciones de sus estudiantes en los plazos establecidos.					
	02	Realiza las tutorías virtuales en el horario comprometido.					
	03	Registra la asistencia de sus estudiantes a clase de acuerdo a la programación establecida.					
	04	Utiliza con destreza las plataformas virtuales educativas y de video conferencia.					
Adaptabilidad	05	Adapta su metodología al perfil de sus estudiantes, teniendo en cuenta edad, profesión y ámbito laboral, colocando ejemplos y casos relacionados al programa de estudios al que pertenecen.					
	06	Adapta su metodología a los estudiantes conectados a la, estando atento a sus preguntas, comentarios y adecuando las posibles limitaciones					

		tecnológicas.					
<b>Comunicación</b>	07	Envía mensajes claros y concisos a sus estudiantes para motivar la participación por medio de anuncios o e-mail.					
	08	Redacta en forma asertiva la retro- alimentación de lastareas y trabajo final					
	09	Recuerda a sus estudiantes actividades importantes de acuerdo al cronograma establecido.					
<b>El desarrollo de los demás</b>	10	Formula preguntas que propician la discusión técnica y permita exponer los argumentos por parte de sus estudiantes.					
	11	Promueve la formulación de conclusiones.					
	12	Ejercita el pensamiento crítico de sus estudiantes a partir de casos reales, la observación o el razonamiento.					
	13	Selecciona de manera pertinente sitios web que enriquecen el aprendizaje de sus estudiantes.					
<b>Gestión eficaz de la información</b>	14	Verifica los materiales y contenidos de su clase, teniendo en cuenta aquello que favorezca el aprendizaje.					
	15	Actualiza la información de su aula virtual teniendo aldía las fechas de realización de las actividades virtuales.					

<b>Variable: Desempeño docente</b>			<b>Escala de respuestas</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Dominio Disciplinar</b>	16	Posee formación profesional acorde a la materia que enseña.					
	17	Posee experiencia profesional acorde a la materia que enseña.					
	18	Realiza producción intelectual: artículos, separatas, investigaciones, libros, otros.					
	19	Participa como expositor y/o tallerista en su materia de enseñanza.					
<b>Dominio Didáctico</b>	20	Estructura su clase según la secuencia didáctica (inicio-proceso-cierre).					
	21	Aplica estrategias didácticas para el aprendizaje colaborativo en clase.					
	22	Explica el tema de manera clara y con precisión, enfatizando los puntos importantes del contenido.					
	23	Utiliza materiales didácticos adecuados que ayudan a optimizar los aprendizajes.					
<b>Gestión de clase</b>	24	Resuelve asertivamente las situaciones que se presentan en la clase garantizando la fluidez de la misma.					
	25	Propicia la participación permanente de todos los estudiantes y el desarrollo de su pensamiento crítico.					
	26	Indica con claridad las reglas de participación y convivencia en clase.					
	27	Fomenta relaciones interpersonales cordiales y mantiene un buen clima de clase.					
<b>Motivación y Autoeficacia</b>	28	Se muestra motivado por lograr que sus estudiantes aprendan.					
	29	Dedica tiempo a los estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje.					
	30	Retroalimenta la participación de sus estudiantes en clase, despenalizando el error.					
	31	Orienta la formulación de conclusiones por parte de sus estudiantes sobre el tema desarrollado en clase.					

## Anexo 4. Resultados de la encuesta aplicada a los docentes en google forms.

ENCUESTA DE HABILIDADES B... x +

https://docs.google.com/forms/d/1VMGNk-il\_9Qy\_MDYi171n\_32h7duyRzExtfM6XpCcsU/edit

ENCUESTA DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO DOCENTE

Preguntas Respuestas 72 Configuración Total de puntos: 0

Sección 1 de 3

### Encuesta aplicada a los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone

B I U

Estimado docente,

Lo invitamos a participar en este cuestionario, que forma parte de una investigación destinada a comprender y evaluar las habilidades blandas en el desempeño laboral en la docencia universitaria.

Su participación es fundamental para obtener un diagnóstico preciso, por lo que agradecemos que sus respuestas sean lo más objetivas posibles. Cabe destacar que sus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales.

Marque sus respuestas según la escala presentada a continuación:

No logrado (0) Incipiente (1) En proceso (2) Logrado (3) Sobresaliente (4)



## Anexo 5. Procesamiento de los datos de la encuesta.

### Anexo 5-A. Procesamiento de los datos de la encuesta de la variable X Habilidades Blandas

N	X1				X2		X3			X4.1	X4			X5	
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X3.3		X4.2	X4.3	X4.4	X5.1	X5.2
1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2
4	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2
5	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3
6	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3
7	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4
14	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4
15	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4
16	3	3	4	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
19	3	3	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4



48	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**Anexo 5-B.** Procesamiento de los datos de la encuesta de la variable Y  
Desempeño Docente.

N	Y1				Y2				Y3				Y4			
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4
1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1
2	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1
3	0	1	2	2	2	1	2	2	1	0	3	3	2	1	3	3
4	0	1	2	2	2	1	2	2	1	0	3	3	2	1	3	3
5	3	2	2	2	3	1	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3
6	3	2	2	2	3	1	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3
7	3	2	2	2	3	1	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3
8	3	2	2	2	3	1	3	3	1	0	3	3	3	1	3	3
9	3	2	2	2	3	1	3	3	1	0	3	3	3	2	3	3
10	3	2	2	2	3	2	3	3	1	0	3	3	3	2	3	3
11	3	3	2	2	3	2	3	3	1	0	3	3	3	2	3	3
12	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3
13	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	4	4	3	2	4	3
14	4	3	2	2	3	2	3	4	1	1	4	4	3	2	4	3
15	4	3	2	2	3	2	3	4	1	1	4	4	3	2	4	3
16	4	3	2	2	4	2	3	4	1	1	4	4	4	2	4	4
17	4	3	2	2	4	2	3	4	1	1	4	4	4	2	4	4
18	4	3	2	2	4	2	3	4	1	1	4	4	4	2	4	4
19	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4
20	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4
21	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4
22	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4
23	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	4	4

