



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN DOCENCIA  
UNIVERSITARIA**

Habilidades directivas y competencias laborales en una universidad privada, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Docencia Universitaria

**AUTORA:**

Br. Díaz Chalán, Cindy Karina (ORCID: 0000-0001-9779-5601)

**ASESORA:**

Dra. Ibarguen Cueva, Francis Esmeralda (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Innovación Pedagógica

**LIMA – PERÚ**

**2019**

### **Dedicatoria**

A mis padres por su apoyo constante para cumplir mis metas.

A mi fiel compañero de vida por estar en las buenas y en las malas, y darme ánimos para continuar.

A mi hijo, mi bendición y motor para seguir luchando.

### **Agradecimiento**

A Dios por su infinito amor y por todas las bendiciones que me ha regalado.

A todos los docentes por sus orientaciones en cada clase.

A mi asesora de investigación Dra. Francis Ibarquen Cueva, por dame la confianza y apoyo para culminar esta etapa.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de autenticidad

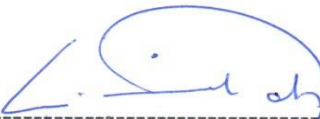
### Declaración de autenticidad

Yo, Cindy Karina Diaz Chalán con DNI N°42547503, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis “Habilidades directivas y competencias laborales en una universidad privada 2019”, es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

Lima, Agosto del 2019



---

Cindy Karina Díaz Chalán  
DNI 42547503

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I.- INTRODUCCIÓN	1
II.- MÉTODO	11
2.1 Diseño de investigación	11
2.2 Enfoque	11
2.5 Variables y Operacionalización	12
2.3 Población y muestra	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	14
2.5 Método de análisis de datos	15
2.6 Aspectos éticos	15
IV.- DISCUSIÓN	28
V.- CONCLUSIONES	30
VI.- RECOMENDACIONES	31
VII. REFERENCIAS	32
VIII. ANEXOS	36

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población .....	13
Tabla 2. Resultado de la validez del contenido de los instrumentos.....	14
Tabla 3. Resultado de la confiabilidad de los instrumentos.....	15
Tabla 4. Nivel de habilidades directivas .....	16
Tabla 5. Nivel de habilidades personales .....	17
Tabla 6. Nivel de habilidades interpersonales.....	18
Tabla 7. Nivel de habilidades grupales .....	19
Tabla 8. Nivel de competencias laborales.....	20
Tabla 9. Nivel de competencias básicas.....	21
Tabla 10. Nivel de competencias específicas.....	22
Tabla 11. Nivel de competencias genéricas .....	23
Tabla 12. Correlación habilidades directivas y las competencias laborales .....	24
Tabla 13. Correlación habilidades personales y las competencias laborales .....	25
Tabla 14. Correlación habilidades interpersonales y las competencias laborales.....	26
Tabla 15. Correlación habilidades grupales y las competencias laborales .....	27

## Índice de figuras

Figura 1: Diagrama de correlación Hernández, Fernández y Baptista. (2014).....	11
Figura 2 Nivel de habilidades directivas .....	16
Figura 3 Nivel de habilidades personales.....	17
Figura 5 Niveles de habilidades grupales.....	19
Figura 6 Nivel de competencias laborales .....	20
Figura 7 Nivel de competencias básicas .....	21
Figura 8 Nivel de competencias específicas .....	22
Figura 9 Nivel de competencias genéricas.....	23



## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades directivas y competencias laborales en una universidad privada, 2019. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 116 catedráticos. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos. Se utilizó como instrumentos el cuestionario de habilidades directivas y competencias laborales, las cuales fueron sometidos a la validez de contenido a través de juicio de tres expertos. Se realizó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach las cuales arrojó un resultado alto. Los resultados determinaron que el grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,732 alta y positiva entre las variables de estudio, asimismo se acepta la Hipótesis alterna con un p-valor de 0.000 significativa entre las habilidades directivas y las competencias laborales de los catedráticos de una universidad privada año, 2019.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, competencias laborales, catedráticos, universidad.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and job skills in a private university, 2019. The research was carried out under the quantitative approach, of a basic type, with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 116 professors. The survey was used as a data collection technique. The managerial skills and labor competencies questionnaire were used as instruments, which were submitted to the content validity through the judgment of three experts. Reliability was performed using Cronbach's alpha which produced a high result. The results determined that the degree of correlation between the variables according to Rho de Spearman shows a high and positive correlation of 0.732 between the study variables, the alternative hypothesis with a significant p-value of 0.000 between managerial skills and the labor competencies of the professors of a private university year, 2019.

**Keywords:** Skills, directives, competencies, labor, professional.

## **I.- INTRODUCCIÓN**

Existen cambios constantes sobretodo en la docencia y estos influyen en la educación. Ante ello, los aspectos sociales, económicos y culturales modifican, muchas veces, el sistema educativo. Se puede mencionar algunos problemas que se presentan como la globalización, la diversidad de culturas, los cambios tecnológicos e ideológicos. Siendo esta una de las bases en el proceso de enseñanza- aprendizaje. Gómez (1997) citado por Fernández (2002) indica que, ante la falta de actitud crítica y reflexiva en la sociedad, se omiten los valores fundamentales, tan necesarios, en la labor docente. Muchas veces se evidencia poca tolerancia, asertividad y liderazgo esto no permite el desarrollo de competencias, es importante enfatizar que no todo es malo, sino que también hay valores como la tolerancia y comprensión entre educadores.

El docente universitario presenta problemas como poco asertividad en la relación al vínculo a los estudiantes (Dunkin, 1990, citado por Fondón, 2010) concluyeron que los inconvenientes notorios se encuentran en el área de la enseñanza, en sus vínculos interpersonales. Las desventajas derivan de la carencia de constitución y experiencia pedagógica. La incertidumbre que le provoca obstruye su competencia comunicativa y de transferencia de conocimientos. El acceso a los medios, se ven restringidos por el desconocimiento de estrategias y técnicas para captar la atención de los alumnos. Los contenidos y actividades de las sesiones, la administración del tiempo, la solución de situaciones inesperadas en clase son aspectos en el quehacer del docente (Fondón, 2010).

La organización universitaria es concebida como una amenaza de calidad, debido a la ausencia de organización de niveles educativos; la abundancia de instancias universitarias que no reúnen los requerimientos básicos para la docencia universitaria; el bajo nivel académico de unos pocos docentes y su poca formación instructiva; basada sólo en la transmisión y acumulación de conocimientos, mucho más que generar aprendizaje en el alumno (Quezada, 2005). Según el autor se destaca la instrucción concentrada en la enseñanza del estudiante, dirigiendo sus resultados a la evaluación de este. Así pues, conviene subrayar que el docente universitario tiene que estar emparentado a la forma educativa de la institución, por tal no se llega a cumplir el desarrollo integral que se desea (Coloma, 2015).

La instrucción en este nuevo milenio incorpora diferentes métodos en el desarrollo de la sesión, pero a la vez busca generar alianzas estratégicas con otros pares de la organización educativa. Es quien produce cambios frente a las amenazas de la comunidad, la cual presenta mucha información y se utiliza de manera ineficaz las tecnologías en el proceso de instrucción. Por consiguiente, se solicita liderazgo, pensamiento crítico, interés en la investigación, autoridad, respeto, creatividad, buena comunicación, empatía, trabajo en equipo y entusiasmo por la educación y la vida (Bazarra, 2012, citado por Coloma, 2015). Las competencias mencionadas generan un buen logro de los aprendizajes de los estudiantes, así mismo logra sensibilizarlos y humanizarlos.

Román (2003) citado por Coloma (2015) señalaron que las acciones pedagógicas actuales son: guía u orientador en la enseñanza, ente promotor de la cultura y la sociedad, así como docente en la construcción del saber. Lo mencionado por el autor lleva a la reflexión que la labor docente es una tarea de mucha responsabilidad es por ello que debe dotarse de estrategias y medios para efectivizar el aprendizaje de los alumnos. Es por ello necesario cavilar sobre la relevancia su rol universitario. Para ello consideramos importantísimo el desarrollo de habilidades directivas en todos los miembros de la entidad universitaria.

En relación a los trabajos previos internacionales, Salazar (2018) en su tesis estableció la correlación entre competencias gerenciales y desempeño laboral. Respecto a la metodología el estudio es de enfoque mixto, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio. Aplicó los cuestionarios de efectividad de competencias gerenciales y de 360 grados a 89 autoridades, entre el 75 a 80% de población estudiada se obtuvo un nivel alto en competencias gerenciales, un 15% a 20% con rangos medios y bajos, el desempeño laboral en 60 a 80% en un excelente rendimiento, contrario a un porcentaje bajo al 20%. De acuerdo con lo descrito se evidenció la necesidad de formar a los líderes competitivos y desempeños laborales eficiente.

Fierro (2016) en su artículo analizó que los métodos de las competencias en la institución han impactado en el recurso humano, lo que comprende mejoras de la persona como colaborador para el logro de las metas organizativas. En este proceso es importante instaurar las relaciones de interrelacion de estas causas con el próósito de su socialización académico y empresarial. Se incide a ejecutar acciones de cambio de la persona para conseguir las metas de una institución.

Al respecto, Muñoz (2015) en su tesis analizó el producto de la valoración de competencias y la veracidad de las acciones primordiales en la agrupación de aprendizajes y lograr interacciones en las aplicaciones de gestión de talento humano. Sobre la metodología es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental. Aplicó el coeficiente de correlación de Pearson y cuyo resultado es 0.67 correlación alta. Dicho resultado demuestra el vínculo entre la efectividad del desempeño de las actividades y el nivel de competitividad. A un nivel superior de competencias, mayor será la veracidad en la práctica de las actividades, permite el desarrollo de competencias que genera éxito a nivel empresarial.

Sanchez (2015) en su tesis determinó la correlación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral. El enfoque es cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, además se aplicó una encuesta a una muestra representada por mujeres ejecutivas de los sectores públicos y privados. El resultado muestra la correlación de las variables, así como la organización para la medición de la productividad organizacional. Estas habilidades son parte importante en el desarrollo de competencias y productividad de una empresa.

Riascos (2015) en su tesis identificó las habilidades del alto directivo en la institución escolar. El estudio es de enfoque mixto y diseño no experimental, resalta la función del directivo. Las actividades del directivo son mejorar la producción, la competitividad y la calidad y para conseguirlo se requiere de competencias personales, donde la meta principal es conseguir resultados a través del trabajo en conjunto con otras personas. La investigación remarca que toda institución necesita un líder, gestor, estratega y organizador de servicios educativos, que ayuden a su comunidad en sus necesidades principales, alcance el potencial del ser humano y logre la iniciativa de proyectos de calidad.

Trabajos nacionales, tenemos a Masco (2018) en su tesis estableció la relación entre las habilidades directivas y motivación laboral. Respecto al método el tipo de investigación es básica, diseño descriptivo, nivel correlacional, no experimental y transversal. Los resultados evidencian la relación positiva entre las variables (Tau\_b de Kendall de 0.631) indicó una relación positiva entre variables que conllevó al logro de las metas establecidas en la investigación.

Fabian (2018) en su tesis estableció la relación entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva. El enfoque es cuantitativo, tipo básica, transversal, diseño descriptivo, no experimental y nivel correlacional. Además, se aplicó dos cuestionarios validados y confiables. Se concluye una relación positiva significativa, para ello es importante que exista una comunicación efectiva entre todos los miembros de la institución.

Masias (2018) en su trabajo midió la relación entre las competencias y las expectativas laborales. Sobre la metodología es descriptivo-correlacional, diseño no experimental y transversal. Los resultados evidenciaron una relación directa. Concluyó con la necesidad de conocer las competencias laborales y las habilidades que presentan ante una oferta laboral y las metas a cumplir.

Quispe (2017) determinó la interrelación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios. El estudio es de nivel correlacional, diseño descriptivo, tipo transversal y su resultado fue una positiva relación. Concluyó en que se debe dar un valor importante a la satisfacción de la persona que permita el desarrollo de habilidades y su satisfacción con el entorno en donde se desenvuelve.

Infantes (2016) en su estudio analizó la relación entre las destrezas directivas entre la autoridad máxima del colegio y la estimulación laboral de los profesores en escuelas privadas de la UGEL N°2, Rímac. En relación a la metodología la investigación es de tipo básica, diseño no experimental y corte transversal. Se aplica la encuesta y se evidencia la relación significativa entre las variables de estudio (Rho de Spearman = 0,571). Por lo tanto, se concluye que las funciones y roles del directivo son inherentes a su cargo.

Las habilidades directivas son relacionadas con mayor frecuencia con las habilidades de los líderes de la organización, es decir la capacidad para gestionar los objetivos trazados. Como menciona Naranjo (2010, p.103) permiten cumplir eficazmente las labores de una dirección y mejora la gestión organizacional. Así también Madrigal (2009) indica que las habilidades directivas son desarrolladas con el fin de generar resultados positivos y, esto radica en que el líder tenga conocimientos, habilidades y aptitudes para conseguir las metas trazadas (pp.1-2). Por su parte, Whetten y Cameron (2011, p.9) señalaron son características que se identifican en las personas, las cuales se desarrollan y tienen un resultado específico. Estas habilidades son observadas por otros individuos,

esto es muy diferente a las características mentales o permanentes en la personalidad. Katz (1955) tomado de Aburto y Bonales (2011) plantearon habilidades básicas. La primera de ellas son las técnicas, las cuales son los conocimientos y competencias dentro de un lugar específico (p. 43).

En segundo lugar, las relacionadas al trato personal, son las capacidades que permiten trabajar en equipo. Finalmente, las habilidades conceptuales, donde los gerentes deben solucionar situaciones difíciles. García (2013) tomado de García, Barradas y Gutiérrez (2016) mencionaron son todo lo relacionado con las aptitudes para la función específica que realiza dentro de una institución que permiten el éxito individual y organizacional.

Según Madrigal (2009) estas habilidades se clasifican en: habilidades técnicas, se encargan de realizar acciones específicas; las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo y cooperación de acorde a los requerimientos de los individuos, también lograr metas comunes; habilidades sociales que implican las acciones recíprocas entre pares. Esto permite el cambio, la interrelación social; habilidades académicas, definida como la capacidad para analizar, comparar, contrastar, evaluar y reflexión crítica; habilidades de innovación, son las que se utilizan para formular hipótesis y teorizar; habilidades prácticas, son aplicadas según el contexto; habilidades físicas, son derivadas de la salud; habilidades de pensamiento, generación de conocimientos; habilidades directivas, son destinadas a la dirección y logro de metas; habilidades de liderazgo, sirven para motivar y guiar a otros; y las habilidades empresariales, donde se genera innovación y emprendimiento (pp. 2-3).

Las características de la variable habilidades directivas señala Whetten (2005) son las siguientes: primero, comportamiento (son observadas por otros); segundo, controlables (la realización de estos comportamientos se encuentra inferior al control de la persona. Estas habilidades involucran a otras personas y requieren labor cognoscitiva, pero que finalmente la persona debe controlar); tercero, las habilidades directivas (se pueden incrementar. La labor de la persona puede mejorar, en los diferentes ámbitos. A contraste de la intelectualidad y de rasgos de la personalidad que permanecen siempre en la vida de las personas, pueden incrementar sus habilidades por medio de experiencias y por el feedback continuo. Los individuos necesitan desarrollar poco a poco su capacidad directiva); cuarto, las habilidades directivas están relacionadas (es difícil señalar una capacidad alejada de otras. Las habilidades no forman conductas simples o repetidas; forman un grupo de respuestas completas. Los directivos competentes, son

combinaciones de habilidades para conseguir las respuestas deseadas). Un caso, para impulsar a otros requiere de una óptima capacidad de comunicación, predominio, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos competentes, desarrollan una variedad de habilidades que se relacionan unas con otras y que permite realizar la ejecución de diferentes situaciones; quinto, contradictorias (estas habilidades no siempre están orientadas hacia el trabajo colaborativo. En efecto, es normal que los directivos tengan una diversidad de habilidades y en ocasiones discrepantes) (pp. 8-9).

En las dimensiones de esta variable se asume las propuestas por Whetten y Cameron (2005) quienes proponen una plantilla de diez habilidades directivas que se dividen en tres grupos: individuales, entre pares y grupales. Las destrezas personales implican el crecimiento del conocimiento propio, gestión del estrés individual y propuesta de soluciones ante dificultades. Estas capacidades se vinculan con la gestión del propio yo. Las habilidades interpersonales son el mando, guía y apoyo, alcanzar el poder, motivación a los demás, y solución de conflictos. Estas capacidades se concentran en situaciones que emergen al relacionarse con los demás. Habilidades grupales, estas se originan en situaciones donde los individuos se interrelacionan. Por ejemplo: autorizar, delegar, formar equipos, trabajar en grupos, dirigir hacia la transformación eficaz (pp. 17-18).

La importancia de la primera variable radica en la importancia de conocer las funciones y el rol del directivo, así como también evaluarlos constantemente en pro de la mejora de su gestión (Madrigal 2009; p. 8) El modo de dirigir requiere de capacitación continua y de la aplicación de estrategias y herramientas en su quehacer directivo. Por otro lado, Whetten (2005) señaló que estas habilidades no están enfocadas, necesariamente, a personas que planifican obtener puestos administrativos o que, en este momento, administran instituciones. Se ha realizado para colaborar en administrar en situaciones de la vida y las relaciones que prevalecen. Su pretensión es colaborar a renovar el comportamiento, desarrollar la competencia y ser comprensivo con las relaciones de diferentes personas (p. 22).

La competencia laboral, según Escobar (2017) son características ocultas al individuo, que están vinculadas con una acción exitosa en el lugar de trabajo (p.3). Así también, Zuñiga (2005) mencionó es disposición para realizar una actividad laboral (p 9). Agudelo (1998) tomado de Zuñiga (2005) es la habilidad integral de la persona para desenvolverse en su centro laboral (p.9). Asimismo, Bunk (1994) tomado de Zuñiga (2005) indica que la experticia profesional radica en los conocimientos, capacidades y aptitudes de quien



ejerce una profesión, propone y aplica soluciones de forma independiente y asertiva a las necesidades de su entorno laboral (p. 10). Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci (1997) tomado de Irigoin y Vargas (2002) es la organización de las enseñanzas relevantes y favorables en un ambiente laboral, no solo es por medio de educación, sino a través del aprendizaje por experiencias. Esto no quiere decir que mientras más experiencia se asuma, será más competente en el ámbito laboral.

Por otro lado, Martens (1998) define a la competencia laboral en dos enfoques: Estructural, forma individuos con conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para lograr un producto en un ambiente laboral. Esto quiere decir que es una formación integral. El enfoque dinámico está referido a la empresa como una organización que presenta diferentes estrategias de mercado y producción. La globalización ha hecho que cada vez más empresas se modernicen y estén a la vanguardia de las nuevas mejoras. Así también aplicando sistemas de aseguramiento como las ISOS. Lo que se busca en este enfoque es que la empresa marque la diferencia. Con estos dos enfoques se puede determinar que la competencia laboral no es solo conocimientos, sino que está a la par con las actitudes, aptitudes y habilidades de los colaboradores para que puedan ser una empresa efectiva (pp. 13-30).

Las características son las siguientes: Primero, es multidimensional; cada conducta es observable. La competencia tendrá asociado un comportamiento observable, conocimiento, habilidades y actitudes las cuales ayudaran a comprender la competencia, y a su evaluación. Segundo, refleja el aporte del individuo; la competencia está relacionada a la aportación del trabajador a la empresa. No se busca mostrar cómo se hacen las cosas, sino qué es lo que se hace y como es el resultado. Tercero, la competencia tiene una duración en el tiempo; ya que se pueden mejorar los medios utilizados para elaborar la contribución. Habilidades y actitudes asociadas, se hablaría de una competencia distinta. Cuarto, la competencia aplicada continuamente produce una consecuencia efectiva y quinto, es prudente. La competencia se manifiesta por conductas observables en la labor diaria. A través de la observación y análisis se logran medir las competencias (Sagi-Vela, 2004, p.88).

Los tipos son: competencia técnica, es la prueba que el colaborador domina los conocimientos necesarios para realizar su tarea en su centro de trabajo, competencia metodológica, es todo aquello lo que realiza el trabajador para aplicar los procedimientos para la ejecución de las tareas designadas y de esta manera pueda dar solución a los

problemas que suscitan, competencia social, el trabajador que sabe ayudar a otras personas, se puede comunicar fácilmente y de forma constructiva, muestra una conducta real y correcta relación interpersonal y la competencia participativa, el trabajador organiza y dirige, y acepta responsabilidades innovadoras (Caplab, 2004, pp.15-16).

Se clasifican en: Competencia laborales generales: Consiste en la habilitación de las personas para ingresar al trabajo y su permanencia en él, permiten la contratación de las personas. La destreza del individuo para ocupar una función en el mercado laboral, mantenerse en él y desarrollarse como profesional se denominada empleabilidad. Las capacidades laborales son relevantes y que puedan ser ejecutadas a nivel dependiente o independiente. Algunos aspectos como el trabajo colaborativo, la tecnología, la toma de decisiones y el conocimiento del contexto laboral son perfeccionadas en la familia, educación y organización. De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional de Bogotá (2003) las competencias laborales específicas permiten el cumplimiento de las actividades profesionales, por tanto, dominarlas requiere el predominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan a los resultados del desempeño de una labor y, de esta manera, facilitan el resultado de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas se vinculan con la productividad; en otras palabras, con las acciones laborales necesarias en obtener resultados en el trabajo. Estas competencias permiten a las personas desarrollar una actividad específica (SENA, 2003). Según Tunning (2003) tomado de Rojas (2016) indicó son: competencias genéricas (o transversales), se transmiten y responden a un perfil profesional, organizadas en competencias grupales, interpersonales y sistémicas. Son importantes para la vida (p 73).

Intecap (2010) tomado de Medizabal (2014) señaló: competencias básicas, que son conductas que tiene y expresa una persona y están afiliados a saberes afines con el aprendizaje responsable, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión y comunicación. Las competencias básicas son aprendidas en I.E y en el hogar, las competencias generales; son conductas similares a diferentes funciones productivas, áreas o subáreas. Estas competencias se pueden conseguir por la experiencia y práctica. Gonzales y Gonzales (2008) manifestaron las competencias genéricas son: competencias instrumentales (son procesos de reflexión y estudio, planeación y organización y gestión de información), competencias personales (la habilidad para el trabajo colaborativo, las relaciones entre pares, la ética y los valores), competencias sistémicas (el aprendizaje independiente, la adecuación a situaciones cambiantes, la innovación y liderazgo,

competencias específicas (se desarrollan por medio del estudio y la práctica, estas crean una ventaja competitiva. Son conductas técnicas, asociadas a un lugar ocupacional, están relacionadas a un contexto laboral y el uso de herramientas a nivel tecnológico) (p.193).

El perfil laboral, Bozu y Canto (2009) tomado de Rojas (2016) mencionó que un docente competente asume dos roles en el campo profesional como la tarea articuladora entre el desarrollo inicial y frecuente, así como una labor dinamizadora del desarrollo docente y, que a partir del mismo, el profesor universitario se basa en determinadas competencias como el desarrollo de los docentes, esto ayuda que sean críticos y reflexivos, autónomos y responsables, capacidad para tomar decisiones acertadas en los diferentes niveles y ámbitos que se desarrolle. Existe la exigencia de la capacitación constante, la cual ayuda a descubrir capacidades. Abre espacios de relación de capacidades y conocimientos, logrando el desarrollo personal y profesional. Tolerante para acoplarse a las demandas de la sociedad, a las necesidades de estudiantes, en aprender constantemente y atender a la variedad cultural, así mismo en las condiciones donde se desarrolla la docencia. Entrega variabilidad al proceso de aprendizaje y enseñanza y tiende a adecuarse a cambios propios de la actualidad (p. 75).

Zabalza (2003) señaló que las competencias docentes son: Planear la E-A, escoger y ordenar los contenidos, reportes y explicaciones estructuradas, manejo y dominio de las tecnologías, elaborar técnicas y reestructurar actividades, comunicación interpersonal con los estudiantes, orientar, retroalimentar, profundizar didácticas, trabajo colaborativo e identidad organizacional. Por su parte, Tejada (2002) tomado de Duran (2016) manifestaron se dividen en cuatro dimensiones: competencias tecnológicas. La competencias sociales y comunicativas, competencias teóricas y competencias psicopedagógicas.

Se formuló problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y las competencias laborales en una universidad privada 2019? y los problemas específicos (Ver anexo 1)

El estudio es importante, porque aportará conocimientos sobre la problemática de estudio. Además, servirá para que los directivos y catedráticos de las instancias universitarias, desarrollen habilidades y competencias en su quehacer académico. Los resultados ayudarán al directivo a ejercer un rol protagónico en su gestión y a los docentes a manejar bien sus habilidades y potenciar sus competencias en beneficio de los

estudiantes. En cuanto a la metodología, se emplearon cuestionarios que pueden ser guía a otros estudios.

Se planteó la hipótesis general: Las habilidades directivas se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada. Su objetivo general: Determinar la relación de las habilidades directivas y las competencias laborales en una universidad privada 2019 (Ver anexo 1).

## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

Es no experimental, transversal. Hernández, Fernández y Baptista. (2014) refiere son trabajos que se ejecutan no manipulando las variables y en que se miran los sucesos en su lugar original para posteriormente estudiarlos (p. 149).

De corte transversal, Hernández, Fernández y Baptista. (2014) su objetivo es explicar variables y examinar la ocurrencias y relaciones en una determinada situación (p.151).

Su esquema es:

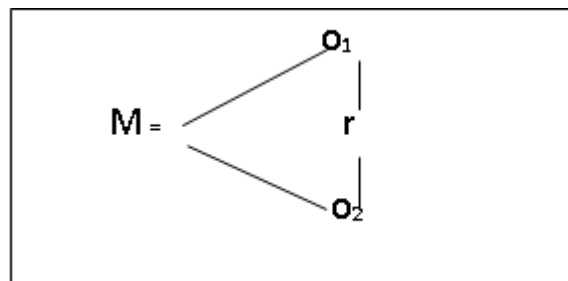


Figura 1: Diagrama de correlación Hernández, Fernández y Baptista. (2014)

M: Catedráticos

O1: Habilidades Directivas

O2: Competencias laborales

r: Relación

### 2.2 Enfoque

Cuantitativo, puesto que realiza la acumulación de antecedente para justificar supuestos, con explicación estadística, y así determinar modelos de conductas, así como demostrar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p. 4).

### **2.3 Tipo de investigación**

Es básica, sustentada por Behar (2008) quien indica que la finalidad de dicho tipo de estudio es plantear nuevas teorías basadas en la profundización con otras e incrementar los conocimientos sobre el tema de investigación (p.19).

### **2.4 Nivel de investigación**

Es correlacional, indica cómo se relacionan las variables. Según Behar (2008) señaló que lo primordial es vincular o asociar una variable sobre otra (p.19). Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que su objetivo es investigar la interrelación que hay entre dos o más variables, en un determinado ámbito (p. 81).

### **2.5 Variables y Operacionalización**

#### **Variable 1: Habilidades Directivas**

##### **Definición conceptual**

Barradas y Gutiérrez (2016) concluyeron son todo aquello que se relaciona con las aptitudes que mantiene un individuo, o que adquiere donde se desempeña. De esta manera las características relacionadas con las habilidades directivas se desarrollan de manera positiva para el logro individual y organizacional.

##### **Definición operacional**

Se utilizó el Cuestionario del autor de Wetthen (2005) conformado por tres dimensiones: Habilidades personales, interpersonales y grupales.

#### **Variable 2: Competencia laboral**

##### **Definición conceptual**

Escobar (2017) describió son características ocultas en la persona y que están vinculadas con una participación victoriosa en el puesto laboral (p.3).

##### **Definición operacional**

Se utilizó el cuestionario adaptado de Mendizabal (2014), Tunning (2003) y Mertens (1996) divididos en tres dimensiones: básica, genéricas y específicas.

## Operacionalización de las variables

Ver tablas de operacionalización de las variables (Anexo 02)

### 2.3 Población y muestra

#### Población

Para Selltiz, tomado de Hernández, Fernández y Baptista. (2014) definen como el grupo de los hechos que tienen similitud con varias especificaciones. La población debe contener las características de contenido, lugar y tiempo del mismo ambiente.

Ante lo expuesto, fue de 163 catedráticos de la Universidad de Ciencias y Humanidades.

**Tabla 1. Distribución de la población**

Facultades	Cantidad
Facultad de ciencias contables, económicas y financieras	39
Departamento de estudios generales	48
Facultad de humanidades y ciencias sociales	21
Facultad de ciencias e ingeniería – electrónica- sistemas	34
Facultad de ciencias de la salud	21
Total, de catedráticos	163

Fuente: Universidad de Ciencias y Humanidades.

#### Muestra

La muestra es un conjunto de componentes los cuales corresponden a la población (Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p. 175).

Estuvo conformada por 116 catedráticos de la Universidad de Ciencias y Humanidades

#### Muestreo

Es probabilístico, según Hernández, Fernández y Baptista. (2014) es un subgrupo con la misma posibilidad de ser elegidos. El tipo de muestreo que se utilizó fue aleatorio simple, Behar (2008) es la selección al azar. Quiere decir que cualquier individuo de una población tiene igual posibilidad de ser seleccionado.

#### Criterios de Selección

Criterio de inclusión: Pertenecer al grupo de catedráticos de la Universidad de Ciencias y Humanidades. Estar presente el momento de la aplicación del cuestionario.

Criterio de exclusión: No pertenecer al grupo de catedráticos de la Universidad de Ciencias y Humanidades.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica

En este trabajo se utilizó la encuesta, ya que se recogió la información de una porción de la población de estudio, esto dependió del tamaño de la muestra, en la Universidad de Ciencias y Humanidades. El fin de la encuesta es obtener un perfil complejo de la población (Behar p. 62).

### Instrumento

Se empleó el cuestionario en los catedráticos de la Universidad de Ciencias y Humanidades, el cual consiste en un grupo de interrogantes con relación a una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p.217). Ver fichas técnicas (Anexo 03)

### Validez

La validez, en este trabajo se midió a través del criterio de juicio de expertos. Para Hernández, Fernández y Baptista. (2014) señalan que es el grado de medición de un instrumento (p. 201).

A continuación, se presenta el resultado de la validez de los instrumentos habilidades directivas y competencias laborales.

**Tabla 2. Resultado de la validez del contenido de los instrumentos**

<b>Juez experto</b>	<b>Habilidades Directivas</b>	<b>Competencias Laborales</b>
Dra. Francis Ibarguen Cueva	Aplicable	Aplicable
Mg. Clara García Cabrera	Aplicable	Aplicable
Mg. Gaby Nieto Fernández	Aplicable	Aplicable

En ambos instrumentos los jueces expertos indicaron que los instrumentos son aplicables.

### Confiabilidad

Sampieri (2010) es el nivel que un instrumento arroja resultados compactos congruentes (p.200). Al obtener la confiabilidad se realizó la evaluación a una pequeña muestra de 20 personas, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. En el cuestionario de habilidades



directivas el coeficiente de Cronbach es de 0.884 y en el instrumento de competencias laborales es de 0.853, esto nos indica que son de alta confiabilidad.

**Tabla 3. Resultado de la confiabilidad de los instrumentos**

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N.º de ítems</b>
Habilidades Directivas	0.884	25
Competencias Laborales	0.853	27

### **2.5 Método de análisis de datos**

En esta investigación se aplicó la estadística descriptiva SPSS versión 24, la cual ayudará a obtener los resultados de la aplicación de los cuestionarios de habilidades directivas y competencias laborales. Así también se analizará las Hipótesis planteadas utilizando la correlación Rho de Spearman.

### **2.6 Aspectos éticos**

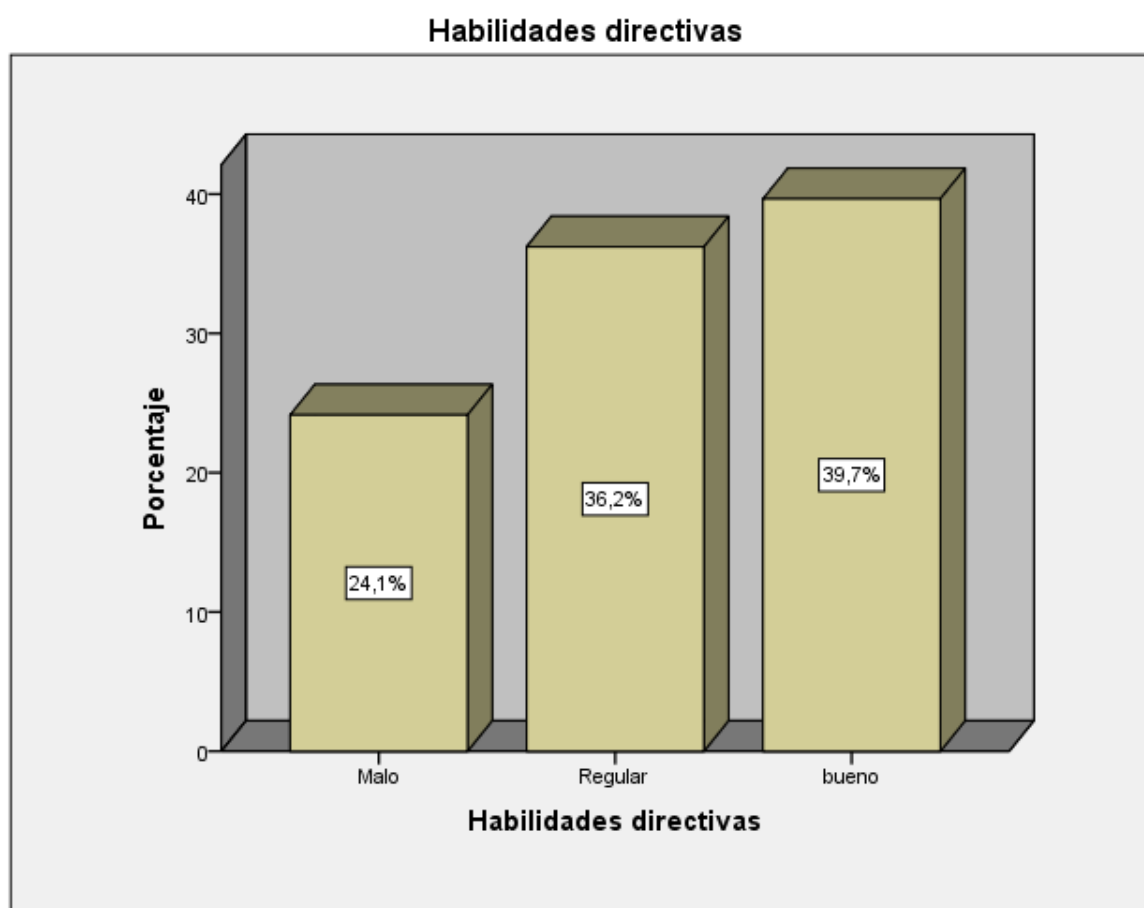
El trabajo se sustenta en principios éticos y morales fundado por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y se guardó el anonimato de los docentes intervinientes en la muestra.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de resultados

**Tabla 4. Nivel de habilidades directivas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	28	24,1
Regular	42	36,2
bueno	46	39,7
Total	116	100,0

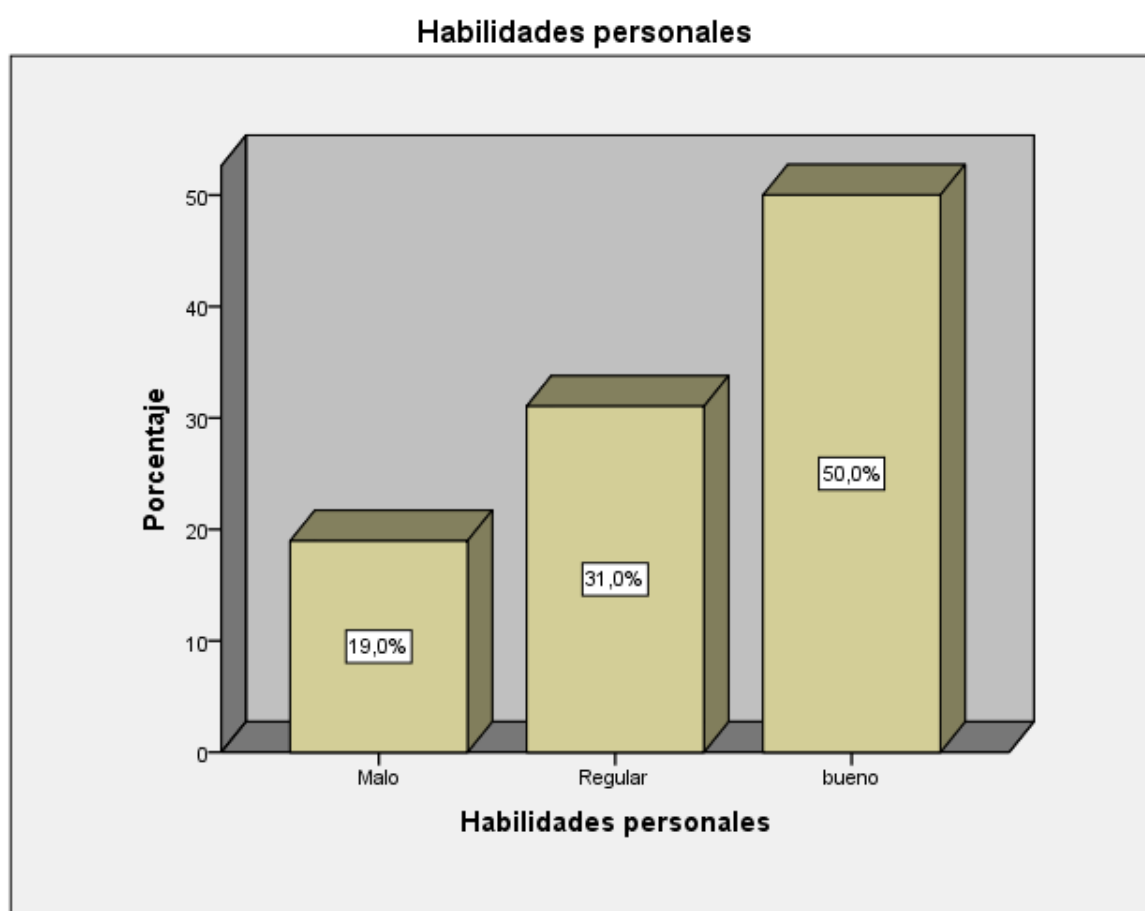


**Figura 2** Nivel de habilidades directivas

Se observó que el 24.1% de los catedráticos perciben un nivel malo, por consiguiente, el 36.2% se encuentra en un nivel regular, y por último el 39.7% indica que las habilidades directivas son buenas.

**Tabla 5. Nivel de habilidades personales**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	19,0
Regular	36	31,0
Bueno	58	50,0
Total	116	100,0

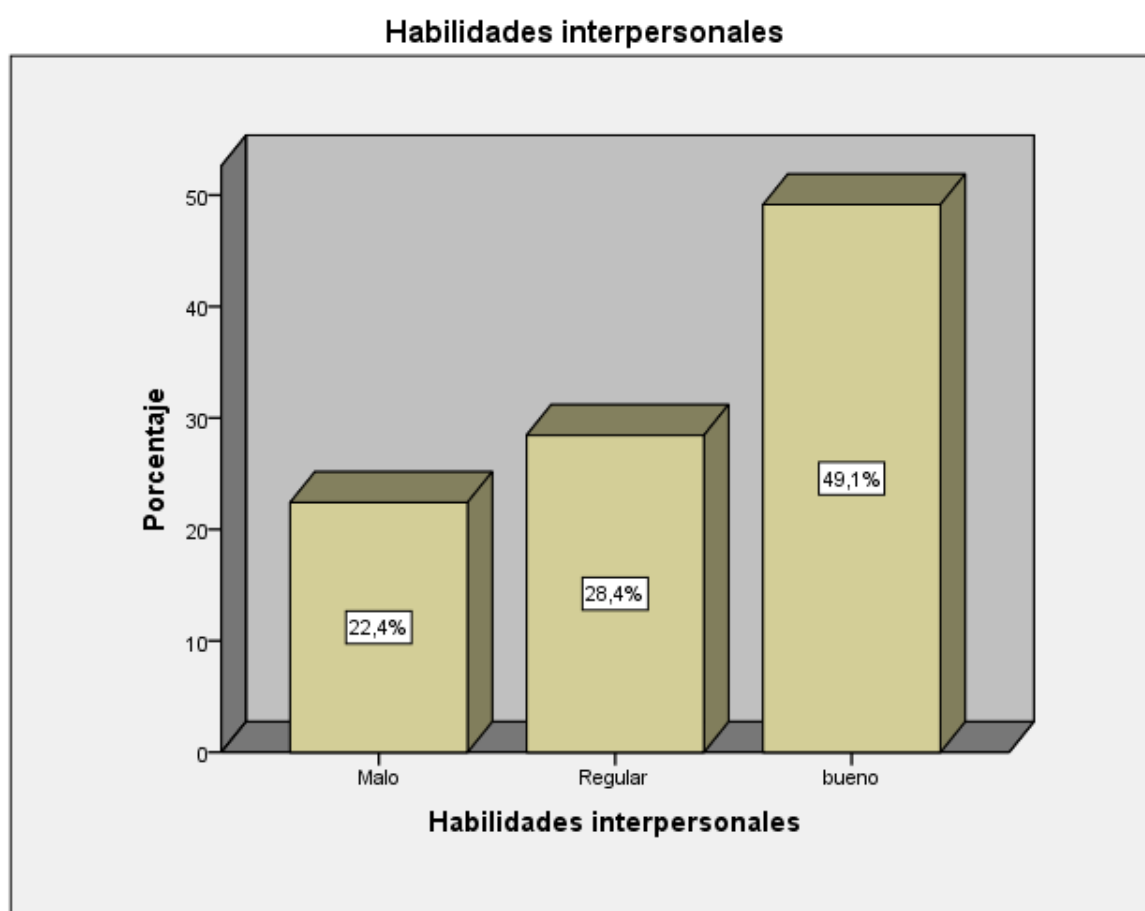


**Figura 3** Nivel de habilidades personales

Se analiza que el 19% de los catedráticos perciben un nivel malo, asimismo el 31% se encuentra en un nivel regular, y por último el 50% indica que las habilidades personales son buenas.

**Tabla 6. Nivel de habilidades interpersonales**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	22,4
Regular	33	28,4
bueno	57	49,1
Total	116	100,0

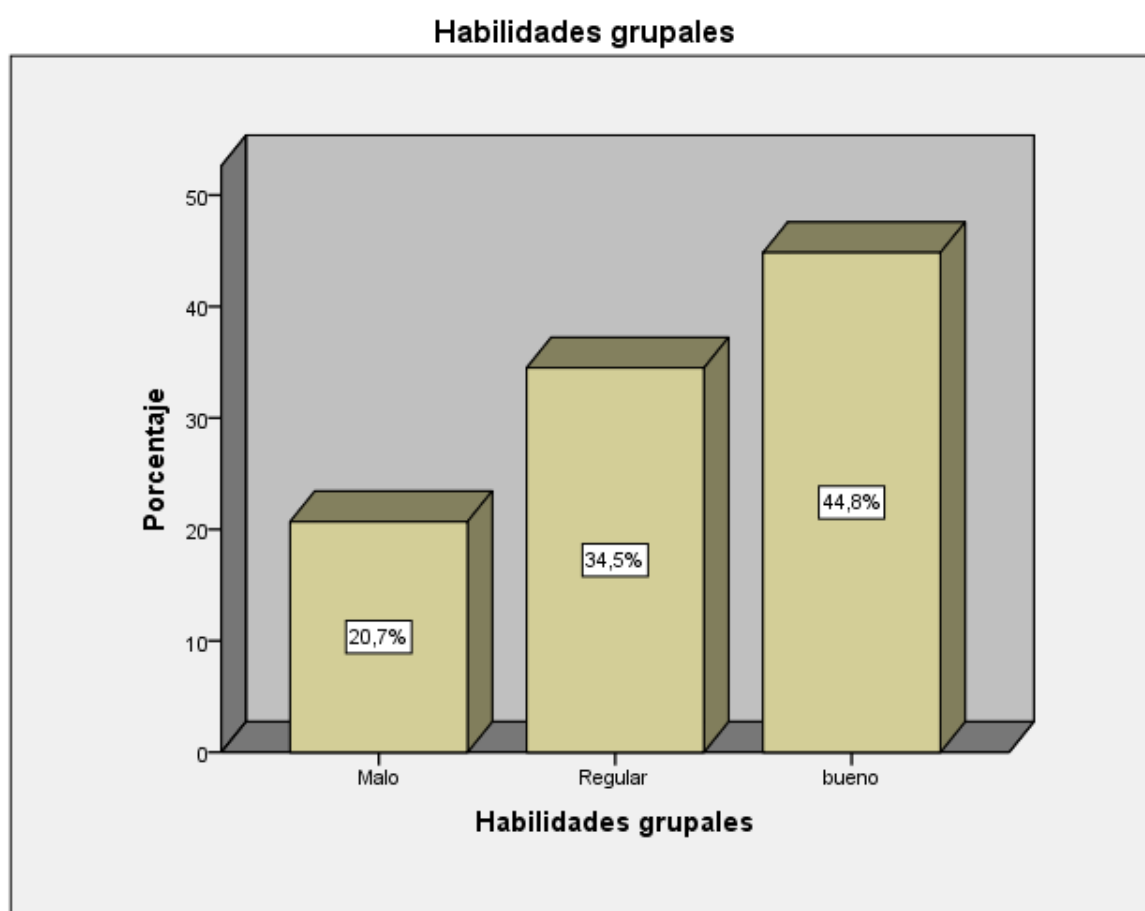


**Figura 4** Nivel de habilidades interpersonales

Se determinó que el 22.4% de los catedráticos perciben un nivel malo, asimismo el 28.4% se encuentra en un nivel regular, y por último el 49.1% indica que las habilidades interpersonales son buenas según los catedráticos.

**Tabla 7. Nivel de habilidades grupales**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	20,7
Regular	40	34,5
bueno	52	44,8
Total	116	100,0

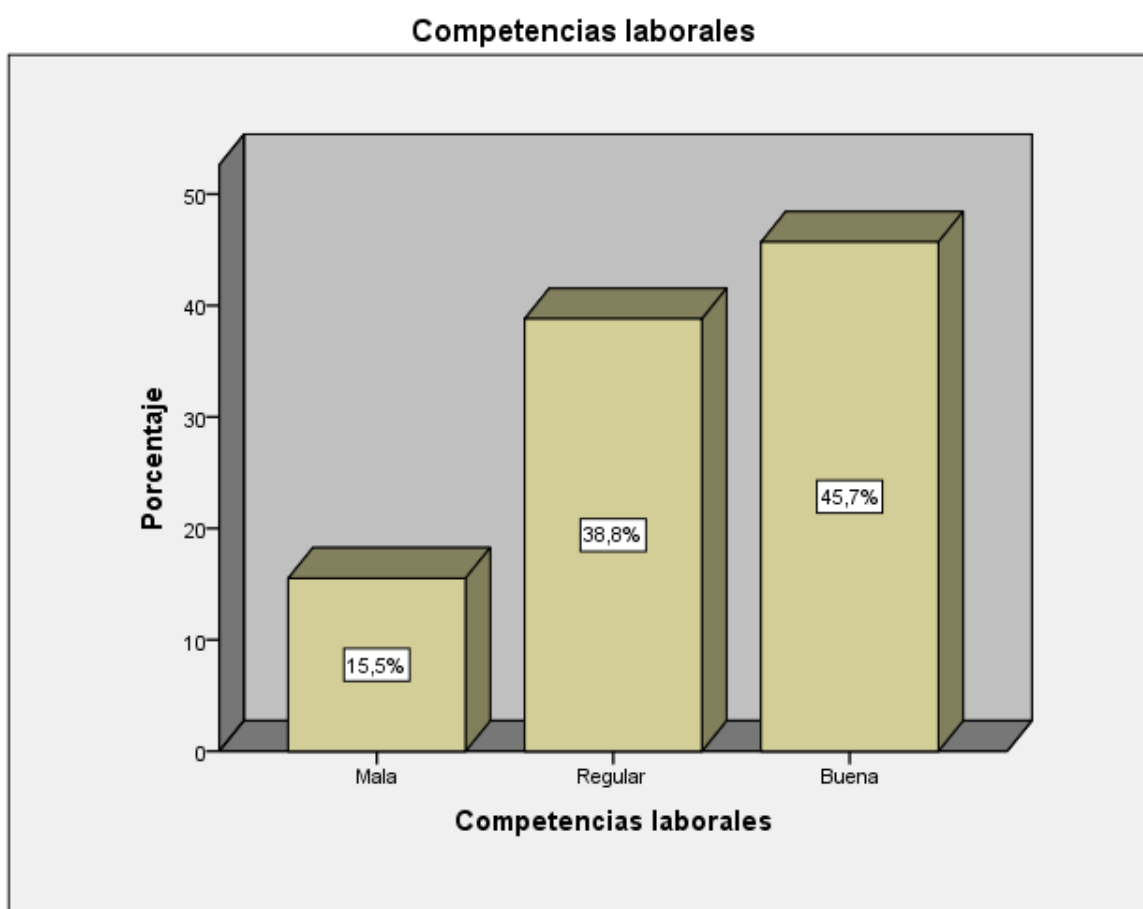


**Figura 5** Niveles de habilidades grupales

Se mostró que el 20.7% de los catedráticos perciben un nivel malo, así también el 34.5% se encuentra en un nivel regular, y por último el 44.8% indica que las habilidades grupales son buenas.

**Tabla 8. Nivel de competencias laborales**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	18	15,5
Regular	45	38,8
Buena	53	45,7
Total	116	100,0

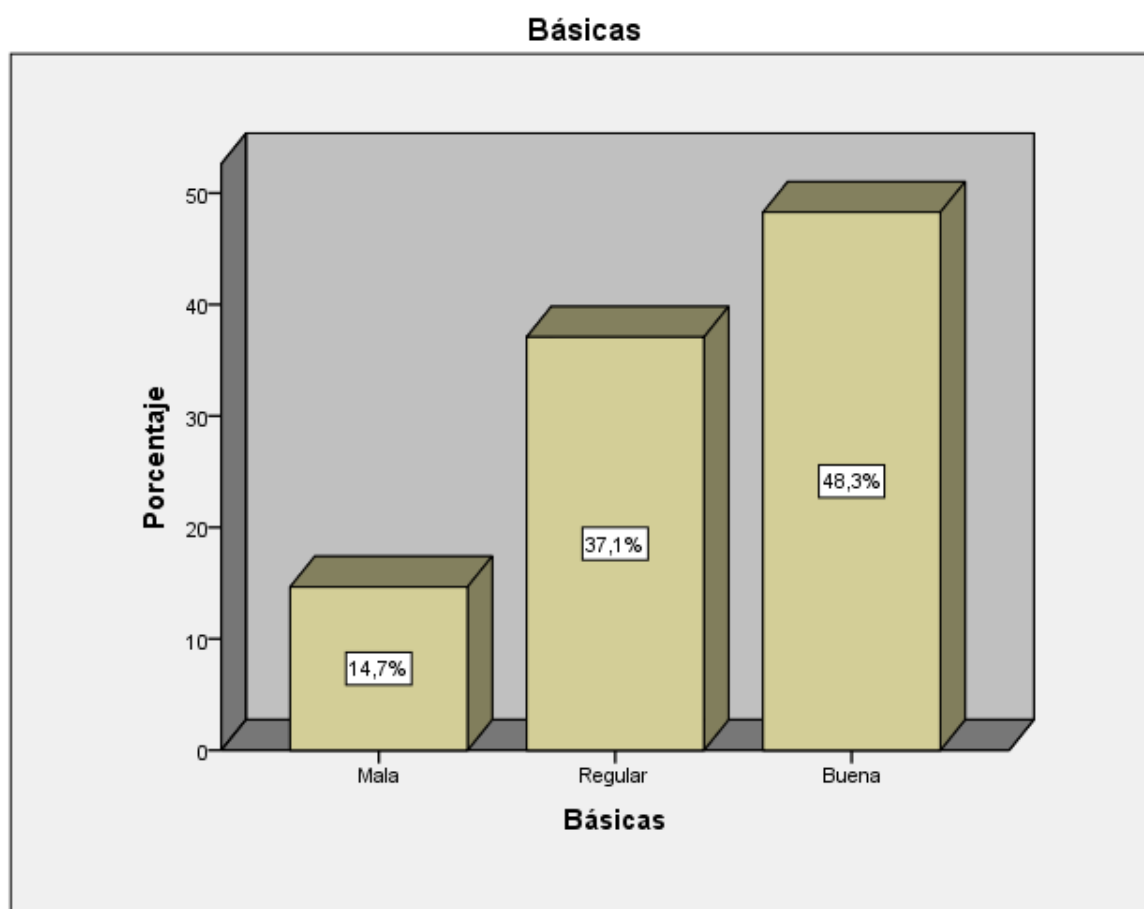


**Figura 6** Nivel de competencias laborales

Se evidencio que el 15.5% de los catedráticos perciben un nivel malo, también el 38.8% se encuentra en un nivel regular, y por último el 45.7% indica que las competencias laborales son buenas.

**Tabla 9. Nivel de competencias básicas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	17	14,7
Regular	43	37,1
Buena	56	48,3
Total	116	100,0

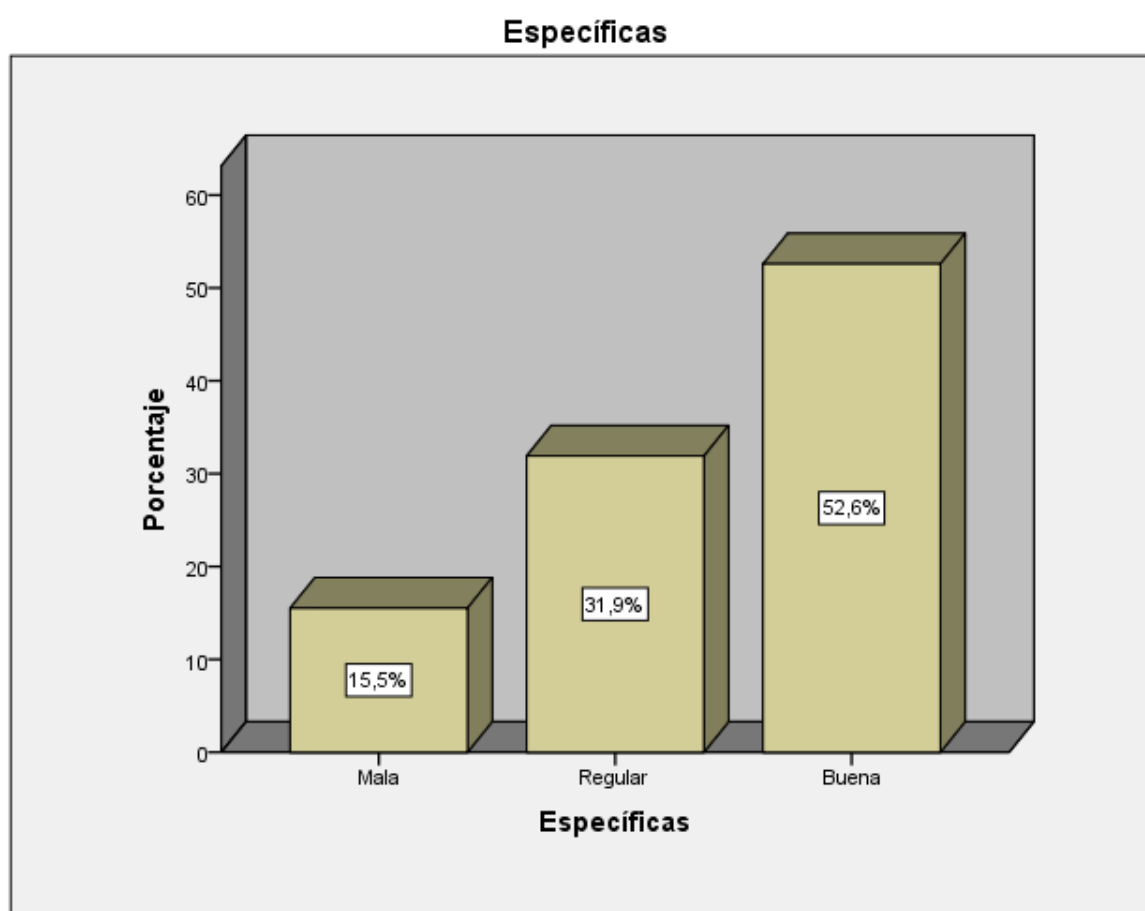


**Figura 7** Nivel de competencias básicas

Se analizó que el 14.7% de los catedráticos perciben un nivel malo, de esta forma el 37.1% se encuentra en un nivel regular, y por último el 48.3% indica que las competencias básicas son buenas.

**Tabla 10. Nivel de competencias específicas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	18	15,5
Regular	37	31,9
Buena	61	52,6
Total	116	100,0



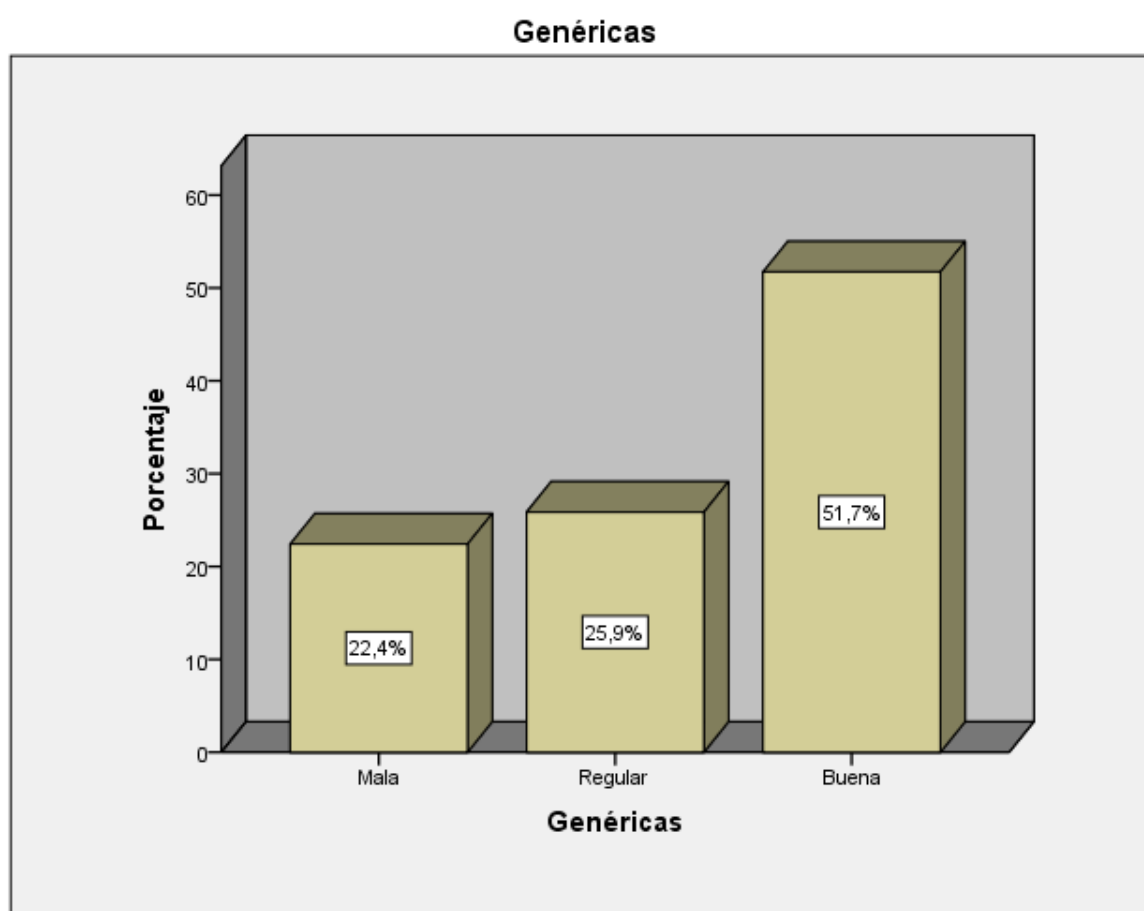
**Figura 8** Nivel de competencias específicas

Se observó que el 15.5% de los catedráticos perciben un nivel malo, de esta manera el 31.9% se encuentra en un nivel regular, y por último el 52.6% indica que las competencias específicas son buenas.



**Tabla 11. Nivel de competencias genéricas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	26	22,4
Regular	30	25,9
Buena	60	51,7
Total	116	100,0



**Figura 9** Nivel de competencias genéricas

Se analizó que el 22.4% de los catedráticos perciben un nivel malo, de este modo el 25.9% se encuentra en un nivel regular, y por último el 51.7% indica que las competencias genéricas son buenas.

### 3.2. Resultados correlacionales.

#### 3.2.1. Habilidades directivas y las competencias laborales

##### Hi. general

**Ho.** Las habilidades directivas no se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Hi.** Las habilidades directivas se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Tabla 12. Correlación habilidades directivas y las competencias laborales**

			Habilidades directivas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

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

El grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,732 alta y positiva entre las variables de estudio, de igual forma se acepta la Hi. alterna con un p- valor de 0.000 significativa entre las H. directivas y las competencias laborales.

### 3.2.2. Habilidades personales y las competencias laborales

#### Hipótesis específicas 1

**Ho.** Las habilidades personales no se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Hi.** Las habilidades personales se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Tabla 13. Correlación habilidades personales y las competencias laborales**

			Habilidades personales	Competencias laborales
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

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

El grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,704 alta y positiva entre las variables de estudio, asimismo se acepta la Hipótesis alterna con un p-valor de 0.000 significativa entre las habilidades personales y las competencias laborales.

### 3.2.3. Habilidades interpersonales y las competencias laborales

#### Hipótesis específicas 2

**Ho.** Las habilidades interpersonales no se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Hi.** Las habilidades interpersonales se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Tabla 14. Correlación habilidades interpersonales y las competencias laborales**

			Habilidades interpersonales	Competencias laborales
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,730**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

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

El grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,730 alta y positiva entre las variables de estudio, asimismo se acepta la Hipótesis alterna con un p-valor de 0.000 significativa entre las habilidades interpersonales y las competencias laborales.

### 3.2.4. Habilidades grupales y las competencias laborales

#### Hipótesis específicas 3

**Ho.** Las habilidades grupales no se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019.

**Hi.** Las habilidades grupales se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada año, 2019

**Tabla 15. Correlación habilidades grupales y las competencias laborales**

			Habilidades grupales	Competencias laborales
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,779**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	,779**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

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

El grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,779 alta y positiva entre las variables de estudio, asimismo se acepta la Hipótesis alterna con un p-valor de 0.000 significativa entre las habilidades grupales y las competencias laborales.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En relación a la hipótesis general, las habilidades directivas se relacionan con las competencias laborales. El Rho de Spearman muestra una correlación de 0,732 alta y positiva. Fierro (2016) concluyó que el recurso humano y sus competencias son importantes en el éxito empresarial. Fabián (2018) señaló una relación significativa. En esta investigación se evidencia que la productividad laboral, depende de las destrezas directivas de todos los integrantes de la organización. Infantes (2016) concluyó que las habilidades directivas y la motivación guardan una buena relación mejora la gestión de toda organización.

Sobre la primera hipótesis específica, las habilidades interpersonales se vinculan con las competencias laborales. Según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,704 alta y positiva. Asimismo, Muñoz (2015) indicó relación positiva entre la efectividad del desempeño y competencia. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el impacto de la formación por competencias permite que se logren realizar sus planes de trabajo con éxito. Al respecto Masías (2018) concluyó que existe una relación directa entre competencias laborales y las expectativas laborales. Para ello es importante conocer las competencias laborales y las habilidades que poseen ante una oferta laboral y las metas planteadas.

En relación a la segunda hipótesis, las habilidades interpersonales se relacionan con las competencias laborales en. Según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,730 alta y positiva. Los resultados son avalados por Sánchez (2015) quien indicó que las relaciones de asociación entre las variables de estudio conllevan a una organización para la medición de la productividad organizacional. Por otra parte, la realización de programas para el desarrollo de estas habilidades y aafianzar el nivel de productividad de las empresas. Para Quispe (2017) las experticias directivas se vinculan con la satisfacción del usuario positivamente y concluyó que se debe priorizar la satisfacción de la persona en la formación de habilidades directivas de todos los integrantes de una institución.

Por último, sobre la tercera hipótesis específica, las habilidades grupales se relacionan con las competencias laborales. Según Rho de Spearman muestra una correlación de 0,779 alta y positiva. Dichos resultados son avalados por Salazar (2018) en su investigación quien indicó que entre el 75 % al 80% de la población estudiada se obtuvo un nivel

significativo en relación a las competencias de tipo gerencial, y 60 a 80% muestra un rendimiento más de lo esperado. Estos resultados muestran la vinculación entre las variables de estudio, ya que se asume la importancia de las competencias gerenciales en los líderes. De acuerdo a lo expuesto, se requiere de la formación de líderes en las empresas. Por su parte Masco (2018) señaló hay una relación positiva entre habilidades directivas y motivación. En la investigación se evidenció que todo desarrollo de habilidades requiere de una motivación constante que permita también su desarrollo personal.

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** Las habilidades directivas se relacionan directa ( $Rho=0,732$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las competencias laborales en una universidad privada durante el 2019. La relación es alta. Existe una correlación entre ambas variables, siendo las habilidades directivas de los coordinadores y directivos, una parte fundamental para el buen desempeño laboral del catedrático.

**Segundo:** Las habilidades personales se relacionan directa ( $Rho=0,704$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las competencias laborales en una universidad privada durante el 2019. La relación es alta. El autoconocimiento, el manejo de estrés y la solución de conflictos que realiza el coordinador y directivo a nivel personal, refuerza para que el catedrático pueda desenvolverse mejor en su ámbito laboral.

**Tercero:** Las habilidades interpersonales se relacionan directa ( $Rho=0,730$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las competencias laborales en una universidad privada durante el 2019. la relación es alta. El saber comunicar, motivar y dirigir del coordinador y directivo, es pieza importante para llegar al catedrático, y pueda lograr sus metas académicas dentro de la institución.

**Cuarto:** Las habilidades grupales se relacionan directa ( $Rho=0,779$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las competencias laborales en una universidad privada durante el 2019. La relación es alta. El delegar, liderar y trabajar en equipo del coordinador y directivo, desarrolla en el catedrático sus habilidades de gestionar actividades en grupo.



## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera:** Desarrollar constantemente conversatorios o mesas de trabajo, donde los directivos puedan escuchar y discutir inquietudes de los catedráticos, esto ayuda a generar un adecuado clima organizacional. Así también se logra el crecimiento de la institución.
- Segunda:** Establecer capacitaciones semestrales donde se pueda trabajar técnicas de solución de conflictos, mediante actividades prácticas. Así como plantear diferentes alternativas para lograr una buena convivencia en el trabajo.
- Tercera:** Realizar actividades motivacionales para docentes, por ejemplo: pausas activas, dinámicas grupales, sorteos de cuponeras, etc. De la misma forma establecer metas laborales para generar mayor motivación intrínseca en el docente, y pueda desempeñar de una mejor manera su trabajo.
- Cuarta:** Desarrollar entre docente y directivo lazos de comunicación clara y precisa con el objetivo de forjar acuerdos y concretar los mismos. De esta manera, el docente podrá ser más competente.

## REFERENCIAS

- Alaluna, M. (2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado* (tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Aburto, H. y Valencia, J. (2011). *Habilidades directivas determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes. 51, 41-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>
- Avila, W. (2010). *Desempeño profesional del docente universitario asociado a los factores: propuesta docente, interacción pedagógica, satisfacción de necesidades y reflexión sobre la práctica*. (tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Iquitos.
- Becerra, M. (2017). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. San Pedro de Lloc. Perú
- Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Shalom.
- Fabian, M. (2018). *Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima
- Fierro, F. (2016). *Relación entre las competencias laborales gerenciales en el desempeño de la organización, una visión desde la teoría de los recursos*. Universidad Antonio de Nebrija. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=182216>.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, 10, 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- García, J., Barradas, M. y Gutierrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 5(10). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>

- García, K. (2017). La evaluación integral del desempeño docente de los profesores universitarios. *Revista científica Yachara*. 6(2), 106-114. Recuperado de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/479>
- Gonzales, V. y Gonzales, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: Un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*. 47, 185-209. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie47a09.pdf>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y certificación de la calidad de la Educación Básica (2013). *Manual para evaluadores de competencias profesionales*.
- Infantes, J. (2017). *Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima
- Jarnin, F. (2014). *El docente como gerente en el aula, desde la visión de la gerencia participativa*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito
- Loureiro, S. y Miguez, M. y Otegui, X. (2016). Desempeño docente en la enseñanza universitaria: análisis de las opiniones estudiantiles. *Cuadernos de investigación educativa*, 7(1), 55-67. Recuperado de <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2576>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México. The Mc Graw-Hill.
- Masco, J. (2018). *Habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la red Ugel 05* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima
- Masias, M. (2018). *Competencias y las expectativas laborales de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de una Universidad Privada* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima
- Muñoz, M. y Soto, F. (2015). Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de la efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una

organización industrial del Ecuador (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

Quispe, J. (2017). *Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima

Reyes, k. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Rizo, H. Evaluación del docente universitario. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de [https://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1224341864.pdf](https://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1224341864.pdf)

Rodríguez, M. (2018). *Competencias laborales y gestión del talento humano de los docentes de secundaria de la Red N° 5. Ugel Ventanilla* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.

Sánchez, A. (2013). Modelo para la evaluación del desempeño del docente universitario. La técnica, 10, 40-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6087593.pdf>

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. The Mc Graw-Hill.

Salazar, R., Bejarano, B. y Nuñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las instituciones Estatales de Educación Superiro del Cantón Ambato. Revista Publicando, 5(14), 259-274. Recuperado de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1090/pdf\\_800](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1090/pdf_800)

Vara-Horna, Arístides (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net) 451 pp.

Villalobos, E. y Parés, I. Competencias directivas. *Revista Panamericana de Pedagogía Saberes y Quehaceres del Pedagogo*, 25, 227-245. Recuperado de [portalderevistasdelaup.mx/revistapedagogia/index.php/pedagogia/article/.../256/267](http://portalderevistasdelaup.mx/revistapedagogia/index.php/pedagogia/article/.../256/267)

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

Zamora, M., Caballero, H. y Fuenmayor, D. (2011). Sistema para la evaluación del desempeño del docente universitario: perfil de competencias, polivalencia, versatilidad y grupo de ocupaciones. *Encuentro Educativo*, 18 (3), 455-479. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/5850>

## **ANEXOS**

**ANEXO 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA 2019**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y las competencias laborales en una universidad privada 2019?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y las competencias laborales</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación de las habilidades directivas y las competencias laborales en una universidad privada 2019</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y las competencias laborales</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Las habilidades directivas se relacionan con las competencias laborales en una universidad privada.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Las habilidades directivas personales se relaciona con las competencias laborales</p>	<b>Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<p><b>Habilidades Personales</b></p> <p><b>Habilidades Interpersonales</b></p> <p><b>Habilidades Grupales</b></p>	<p>Autoconocimiento Manejo del estrés Solución de Problemas Comunicación Dirigir Motivar Manejar Conflictos Delega Forma equipos Trabaja en equipo Liderazgo</p>	<p>1 al 8 9 al 16 17 al 24</p>	<p>Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)</p>	<p>Buena (88 - 120) Regular (56- 87) Mala (24 – 55)</p>

		<b>Variable 2: COMPETENCIAS LABORALES</b>					
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y las competencias laborales?	Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y las competencias laborales	Las habilidades interpersonales se relacionan con las competencias laborales.	<b>Básicas</b>	Dominio del tema	1 al 9	Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)	Buena (99 - 135)  Regular (63 - 98)  Mala (27 - 62)
				Adaptación al ambiente			
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas grupales y las competencias laborales?	Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y las competencias laborales	Las habilidades grupales se relacionan con las competencias laborales		Comunicación			
				Busca información			
			<b>Específicas</b>	Manejo de las Tics Trabaja en equipo Lidera Tutorizar Monitorea.	10 al 18		
			<b>Genéricas</b>	Analiza, organiza y planifica la información Trabaja en equipo Compromiso Adaptación al cambio Crea	19 al 27		



## ANEXO 02. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1.**

*Operacionalización de la variable Habilidades Directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y/o rangos
Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Manejo del Estrés.</li> <li>• Solución de problemas.</li> </ul>	1 al 8	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	Buena (96-125) Regular (59-92) Mala (25-58)
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Motivar</li> <li>• Manejar conflictos</li> </ul>	9 al 17		
Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega</li> <li>• Forma equipos</li> <li>• Trabaja en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	18 al 25		

**Tabla 2.***Operacionalización de la variable Competencias Laborales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y/o rangos
		1 al 9	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	Buena (99-135) Regular (63-98) Mala (27-62)
Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del tema</li> <li>• Adaptación al ambiente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Busca Información</li> </ul>			
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de las Tics</li> <li>• Trabaja en Equipo</li> <li>• Lidera</li> <li>• Tutoriza</li> <li>• Monitorea</li> </ul>	9 al 18		
Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza, organiza y planifica la información.</li> <li>• Trabaja en equipo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Crea</li> </ul>	19 al 27		

### ANEXO 03. FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS

#### **Variable 1: Habilidades Directivas**

Nombre del instrumento	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Whetten (2005)
Fecha de aplicación	: 2019
Administración	: Individual y colectiva
Ámbito de aplicación	: Universidad de ciencias y humanidades.
Significación	: Medir la apreciación de los docentes sobre las habilidades directivas
Duración	: 30 minutos
Estructura	: Está compuesto por tres dimensiones: Habilidades personas (8 ítems), habilidades interpersonales (8 ítems) y habilidades grupales (8 ítems). En total cuenta con 25 ítems
Escalas	: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi Siempre, 5 Siempre

#### **Variable 2: Competencias Laborales**

Nombre del instrumento	: Cuestionario de competencias laborales
Autor	: Mendizabal (2014), Tunning (2003) y Mertens(1996)
Fecha de aplicación	: 2019
Administración	: Individual y colectiva
Ámbito de aplicación	: Universidad de ciencias y humanidades.
Significación	: Medir la apreciación de los docentes sobre las competencias laborales.
Duración	: 30 minutos
Estructura	: Está compuesto por tres dimensiones: básicas (9 ítems), específicas (9 ítems) y genéricas (9 ítems). En total cuenta con 27 ítems.
Escalas	: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi Siempre, 5 Siempre

## Base de datos de la confiabilidad de la variable habilidades directivas

Habilidades directivas.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

31 : I9

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	var
1	2	1	4	3	2	1	1	3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	5	4	3	2	1	1	1	1	
2	3	1	1	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	4	1	3	3	4	1	3	3	1	2	1	2	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	5	4	2	3	5	4	3	2	1	1	3	1	4	4	2	3	4	4	2	3	1	1	1	1	
5	4	4	2	2	4	4	1	3	3	1	2	4	3	5	2	2	4	5	2	2	4	3	1	3	1	
6	2	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	2	5	3	3	2	4	2	4	2	
7	3	4	5	2	3	4	4	2	3	1	1	3	5	4	5	2	3	4	5	2	3	2	3	2	3	
8	1	1	3	2	1	1	2	2	4	3	5	4	3	2	1	1	5	5	5	2	5	2	5	2	5	
9	1	2	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	3	3	1	2	3	3	4	1	3	3	1	2	1	
10	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	1	1	2	3	1	1	5	2	5	2	4	4	2	3	1	1	2	3	4	4	2	3	1	1	1	
12	3	1	2	4	3	1	1	2	2	5	5	2	2	4	3	1	2	4	5	2	2	4	3	1	3	
13	4	2	3	2	4	2	2	3	3	5	5	3	3	2	4	2	3	2	5	3	3	2	4	2	4	
14	2	3	2	3	2	3	1	5	4	3	4	5	2	3	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	2	
15	2	5	2	5	2	5	3	4	1	3	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	2	3	5	5	
16	2	2	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	1	1	2	2	4	5	5	
17	3	3	3	5	3	3	2	4	4	2	3	1	1	2	5	2	2	4	3	1	3	3	2	5	5	
18	5	2	2	4	5	2	3	5	2	2	4	3	1	5	5	3	3	2	4	2	5	2	3	5	5	
19	5	2	2	5	5	2	5	5	3	3	2	4	2	4	4	5	2	3	2	3	5	2	5	4	4	
20	2	3	5	2	2	3	1	4	5	2	3	2	3	5	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	
21																										

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	25

Base de datos de la confiabilidad de la variable de la competencias laborales

\*Competencias laborales.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

29 : 118

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	var
1	1	1	3	5	4	3	4	3	2	1	1	3	2	1	1	5	4	3	2	1	5	2	4	1	
2	1	2	3	4	1	3	1	3	3	1	2	3	3	1	2	4	1	3	3	1	4	3	2	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	1	1	2	4	4	2	4	2	3	1	1	2	3	1	1	4	4	2	3	1	4	2	1	4	
5	3	1	2	5	2	2	2	2	4	3	1	2	4	3	1	5	2	2	4	3	5	3	2	1	
6	4	2	3	5	3	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	5	3	3	2	4	5	3	3	1	
7	2	3	2	4	5	2	5	2	3	2	3	2	3	2	3	4	5	2	3	2	4	5	5	5	
8	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	5	2	5	2	5	2	3	1	
9	4	2	3	1	1	4	2	2	5	4	2	3	2	5	2	5	4	3	2	1	1	2	4	3	
10	3	3	1	2	4	2	3	3	4	3	3	1	1	5	3	4	1	3	3	1	2	3	2	4	
11	5	4	3	3	2	2	5	5	5	5	4	3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	
12	2	2	4	5	3	3	5	5	5	2	2	4	2	5	5	4	4	2	3	1	1	2	5	2	
13	3	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	2	2	4	3	1	5	5	5	
14	4	2	1	1	3	4	5	5	4	4	2	1	3	1	4	5	3	3	2	4	2	4	2	3	
15	4	3	1	3	5	5	3	1	5	4	3	1	4	3	5	4	5	2	3	2	3	2	2	4	
16	1	2	4	5	3	3	3	2	4	1	2	4	2	5	3	5	5	2	5	2	5	3	2	2	
17	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	2	
18	4	5	3	4	4	2	2	1	4	4	5	3	1	5	4	2	2	5	1	4	4	3	1	5	
19	3	4	5	1	2	2	1	5	4	3	4	5	2	4	1	3	2	4	4	2	2	3	2	4	
20	3	5	5	5	3	3	1	4	1	3	5	5	5	5	5	5	3	5	2	2	3	5	5	5	
21																									
22																									

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	24

Base de datos de Variable 1: Habilidades directivas

Nº	Habilidades personales								Habilidades interpersonales								Habilidades grupales									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	1	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	
2	4	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	
3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	
4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	
5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	
6	5	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	
7	3	3	4	3	2	2	4	5	5	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	
8	3	4	3	4	5	3	2	5	3	4	5	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	4	
9	4	4	3	3	4	4	3	4	5	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	
10	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	
11	3	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	
12	2	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	
13	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2	4	1	2	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	
14	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	
15	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	
16	2	1	2	3	1	3	4	1	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	
17	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	
18	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	
19	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	4	5	3	
20	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	5	3	2	5	3	
21	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
22	2	3	3	2	2	1	3	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	
23	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4
24	2	1	2	3	3	2	4	2	5	4	5	3	2	4	3	3	2	4	4	2	3	2	4	3	2	
25	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	
26	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
27	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	
28	5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	1	3	4	1	3	
29	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	
30	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	
31	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	5	4	3	4	4	3	
32	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	2	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	
33	5	4	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	
34	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	
35	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	
36	3	4	5	3	4	4	3	3	5	2	2	3	3	4	1	3	2	1	2	3	3	2	4	2	2	
37	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	
38	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	
39	4	5	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
40	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4	3	3	
41	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	
42	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	
44	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	
45	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	
46	4	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	1	5	3	5	4	3	5	4	4	3	5	3	5	
47	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	4	2	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	
48	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	
49	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	5	3	
50	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
51	3	4	3	3	5	3	5	4	3	3	1	5	5	3	3	3	4	5	3	3	4	4	2	3	5	
52	3	5	3	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	
53	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	
54	4	3	3	5	5	3	3	3	4	5	4	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	
55	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	

56	2	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3
57	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
58	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	
59	3	4	2	4	3	4	1	3	5	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5	3	4	3	
60	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	
61	2	4	1	5	5	4	5	2	3	3	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	5	
62	3	4	3	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	
63	5	3	4	4	2	2	3	2	2	3	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	5	3	5	4	5	
64	4	3	3	3	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	3	3	
65	5	4	3	5	3	3	5	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	
66	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	2	
67	3	5	4	3	3	4	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	
68	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	5	3	3	3	4	4	2	5	3	3	3	3	3	3	5	
69	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
70	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	5	3	4	5	
71	4	3	3	5	4	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	4	2	4	3	4	1	3	5	
72	3	4	5	4	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	
73	3	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	1	5	5	4	5	2	5	
74	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	
75	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	2	2	3	2	3	
76	4	3	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	
77	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	3	5	2	5	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	
78	4	5	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	
79	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	
80	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	
81	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	2	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
82	4	4	4	2	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
83	3	4	2	4	3	4	1	3	4	3	2	3	4	4	2	5	4	3	3	5	4	3	3	3	3	
84	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	
85	2	4	1	3	3	3	5	3	4	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	
86	3	4	3	3	4	3	5	5	4	3	1	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	
87	5	5	3	5	2	3	3	4	3	3	4	2	5	3	2	5	4	3	4	4	3	3	2	3	3	
88	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	2	
89	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	
90	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	2	
91	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	5	
92	2	5	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	
93	5	4	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	
94	3	4	2	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	
95	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	
96	3	5	3	3	3	4	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	3	4	4	4	1	3	3	
97	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	2	3	5	3	5	5	2	5	5	3	3	5	2	5	5	
98	5	5	5	5	3	3	5	3	4	2	4	3	4	1	3	4	5	3	3	3	4	4	2	3	3	
99	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	2	5	5	4	4	
100	5	5	5	5	5	3	4	2	4	1	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4	1	3	4	5	
101	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	2	3	5	4	
102	5	5	3	4	4	2	4	1	5	3	5	2	3	3	3	5	3	4	3	4	3	5	3	3	3	
103	2	3	3	2	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	
104	4	5	5	2	5	5	5	3	5	2	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	
105	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	2	3	3	4	
106	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	5	3	4	2	4	3	5	5	3	5	
107	3	3	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	
108	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	1	5	5	4	5	2	5	
109	3	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	
110	5	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	2	2	3	2	3	
111	3	3	5	3	5	3	4	2	4	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	
112	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	
113	4	3	3	4	4	2	4	1	5	5	4	5	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	
114	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	
115	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	
116	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	

Base de datos de Variable 2: Competencias laborales																								
Nº	Competencias básicas							Competencias específicas										Competencias genéricas						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1
2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2
4	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
5	2	3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
6	2	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
7	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	1
8	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4
9	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2
10	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3
11	3	2	4	2	3	4	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	4	2	3	2	4	2	2	3
12	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4
13	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3
14	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3
15	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1
16	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3
17	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
18	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3
19	2	2	3	2	4	2	3	2	4	2	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4
20	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	2	3	4	2	3	3	4
21	2	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3
22	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4
23	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
24	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
25	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3
26	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3
27	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3
28	3	2	3	2	2	3	1	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4
29	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2	4	2	2	3	4	3	3
30	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4
31	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2
32	5	4	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2
33	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	4
34	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3
35	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	1	3	2
36	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2
37	4	3	3	4	3	2	2	4	5	5	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2
38	2	3	4	3	4	5	3	2	5	3	4	5	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3
39	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2
40	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	2
41	4	3	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3
42	3	2	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4
43	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2	4	1	2	2	1	3	2	3	2	3	2
44	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4
45	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2
46	1	2	1	2	3	1	3	4	1	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5
47	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	5	4	4	3	4	5
48	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	3
49	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	4
50	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	5	3	2



51	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
52	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4
53	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4
54	3	2	1	2	3	3	2	4	2	5	4	5	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	2	4
55	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	3	4	3	3	3	4	3
56	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4
57	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3
58	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	1	3	4
59	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
60	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3
61	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	5	4	3	4
62	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	2	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3
63	4	5	4	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
64	5	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3
65	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4
66	3	3	4	5	3	4	4	3	3	5	2	2	3	3	4	1	3	2	1	2	3	3	2	4
67	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
68	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4
69	3	4	5	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
70	5	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4
71	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4
72	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
73	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4
74	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3
75	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	3	3
76	5	4	3	4	5	4	4	3	3	5	5	4	1	5	3	5	4	3	5	4	4	3	3	5
77	3	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	4	2	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3
78	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3
79	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
80	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	4	5	4	3	5	3	3	5	3	4	4
81	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	4	5	3	4	4	4
82	3	3	3	4	4	2	5	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	4	5	3	3	4
83	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3
84	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4
85	3	3	5	3	5	3	4	2	4	3	4	1	3	5	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4
86	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4
87	4	3	3	4	4	2	4	1	5	5	4	5	2	3	3	5	5	4	5	4	3	4	5	4
88	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4
89	4	3	4	3	4	5	3	4	4	2	2	3	2	2	3	4	5	4	3	5	3	3	4	3
90	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3
91	5	2	5	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3
92	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3
93	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	5	3
94	1	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	5	3	3	3	4	4	2	5	3
95	2	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	4	4	3
96	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
97	3	4	4	2	5	4	3	3	5	4	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	4	2
98	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4
99	2	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	1
100	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3
101	2	5	3	2	5	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4
102	5	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	1	3	3	3	4	3	3
103	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	3	5	2	5	5	4	5	4	3
104	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3
105	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	5	4	4	3	4	5
106	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	3
107	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	4
108	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4	5	3	2
109	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
110	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4
111	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4
112	3	2	1	2	3	3	2	4	2	5	4	5	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	2	4
113	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	3	4	3	3	3	4	3
114	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4
115	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3
116	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	1	3	4