



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.*  
*José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*  
 RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: XI Número: 1. Artículo no.:14 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2023**

**TÍTULO:** Programa de intervención para mejorar las competencias en liderazgo y trabajo en equipo en estudiantes universitarios.

**AUTORES:**

1. Dra. Lupe Mónica Cáceres Huertas.
2. Dra. Judith Soledad Yangali Vicente.

**RESUMEN:** El objetivo fue determinar de qué manera el Programa de intervención “Liderando el futuro” influye en la mejora de las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de una Universidad Peruana. La metodología corresponde al método hipotético deductivo, de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, de diseño experimental y subdiseño preexperimental. La muestra fue de tipo no probabilística, intencionada, conformada por 35 estudiantes de las carreras de ingeniería industrial y de gestión empresarial, y de Ingeniería de Sistemas e Informática. Se utilizó la técnica de encuesta con dos cuestionarios, y se concluyó, que sí existió la mejora de las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de la universidad estudiada.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, trabajo en equipo, competencias.

**TITLE:** Intervention program to improve leadership and teamwork skills in university students.

**AUTHORS:**

1. PhD. Lupe Mónica Cáceres Huertas.
2. PhD. Judith Soledad Yangali Vicente.

**ABSTRACT:** The objective was to determine how the intervention program "Leading the future" influences the improvement of leadership and teamwork skills of the students of a Peruvian University. The methodology corresponds to the hypothetical deductive method, of the applied type, with a quantitative approach, explanatory scope, experimental design and pre-experimental subdesign. The sample was non-probabilistic, intentional, made up of 35 students from Industrial Engineering and Business Management, and Systems Engineering and Computer Science. The survey technique with two questionnaires was used, and it was concluded that there was an improvement in leadership and teamwork skills of the students at the studied university.

**KEY WORDS:** leadership, teamwork, skill.

## **INTRODUCCIÓN.**

Las competencias genéricas son necesarias durante el proceso de formación del estudiante universitario, considerando que contribuyen en el proceso académico y de inserción laboral, y se convierte en un soporte para el aprendizaje a lo largo de la vida. Las empresas exigen que sus empleados cuenten con los conocimientos y las competencias necesarias para su función (Le Deist y Winterton, 2005). Las competencias genéricas nos permiten desarrollar con eficiencia la profesión, dándose con responsabilidad, ética y autonomía (Concepción y Villardón, 2012; González y González, 2008; McMurtrey, Downey, Zeltmann y Friedman, 2008; Villa y Poblete, 2011).

Es necesario que los estudiantes ingresen mejor preparados al mundo laboral, por lo que es importante propiciar espacios para su formación, desarrollo y evaluación de competencias antes que egresen de la universidad. Los docentes universitarios deben implementar estrategias metodológicas para el aprendizaje y evaluación de las competencias genéricas de los estudiantes necesarias para su profesión, con la finalidad que contribuyan a su formación integral, con capacidades y competencias que les

permitan posicionarse adecuadamente en diversos contextos personales, sociales y organizacionales (Ruiz-Morales et al., 2017).

Las competencias genéricas son cada día más valoradas por la sociedad, en tanto promueven que los estudiantes tomen decisiones, se comuniquen eficazmente, argumenten con propiedad, trabajen en equipo y se desempeñen autónomamente en contextos laborales cada vez más dinámicos; buscan que los estudiantes puedan aprender a lo largo de toda la vida y desarrollar competencias para contribuir con ética al desarrollo del país (Díaz-Villavicencio, 2016).

En un estudio sobre las habilidades sociales de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano, en Perú, se evidenció que son relativamente buenas, porque presentan dificultades para hablar en público, no se unen fácilmente a conversaciones y no expresan fácilmente sus emociones, sentimientos y opiniones, pues solo lo hacen algunas veces, e incluso rara vez, siendo necesario fortalecer sus competencias genéricas o transversales (Flores et al., 2016).

En el Perú existe una gran brecha de habilidades en el momento de la contratación. El 47% de las empresas tiene vacantes difíciles de llenar, y el 76% de las vacantes difíciles de llenar se explica por la falta de habilidades de los candidatos. Para el 30% de las empresas, la dificultad de encontrar fuerza laboral calificada representa un problema que afecta a las operaciones y a la innovación; asimismo, se evidencia una gran escasez de habilidades socioemocionales, sobre todo al momento de contratar personal para puestos de directores, gerentes y trabajadores de servicios y vendedores (Novella, *et al.*, 2019). En Perú, siete de cada diez empleadores no encuentran postulantes con las competencias esperadas para ocupar los puestos de trabajo (Manpower en el Perú, 2018).

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU en su Condición Básica de Calidad VI menciona, que la Universidad debe contar con servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros) y en su Condición VII de las Condiciones básicas de calidad, solicita que las universidades brinden mecanismos de mediación e

inserción laboral para estudiantes y egresados, tales como cursos, talleres, seminarios, programas entre otros, con la finalidad de mejorar sus competencias para el desarrollo de sus actividades académicas y su inserción laboral (SUNEDU, 2015).

De acuerdo con el modelo curricular, la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP ha establecido que cada competencia, ya sea específica o genérica, se desarrolle de forma paulatina a lo largo de los cinco años de formación. En el caso de las competencias genéricas, se definieron tres niveles de desarrollo: el nivel básico, el cual debería desarrollarse durante los cuatro primeros ciclos, el nivel intermedio, que debería lograrse hacia el séptimo ciclo; y el nivel avanzado, que debería lograrse al egreso (Carrillo et al., 2018).

A nivel institucional, en el estudio se tiene un modelo educativo por competencias, que evidencia al liderazgo y el trabajo en equipo, y se encuentran entre las principales competencias que se deben trabajar con los estudiantes durante su permanencia en la universidad; asimismo, según las competencias genéricas del perfil del egreso, descrito en el plan curricular 2019 de la carrera de ingeniería industrial y gestión empresarial y la carrera de ingeniería de sistemas e informática, es necesario que el egresado valore trabajar en equipo, acentuando su posición con liderazgo, reconociéndose como profesional calificado y capacitado; respetando las diferencias para saber convivir. Es necesario que esté preparado para evaluar sus decisiones, para resolver problemas, considerando resultados que beneficien a las personas y a las organizaciones en el marco de su contexto geográfico, social, cultural y normativo.

La oficina de la dirección de bienestar de una universidad peruana, a través de la coordinación de Relaciones Universitarias ha identificado, que si bien el 85% de egresados de la escuelas académicas profesionales de ingenierías industrial y de gestión empresarial y de ingeniería de sistema e informática se encuentran trabajando en su carrera, se evidencia que los egresados en muchos casos se encuentran desempeñando cargos de mando medio y bajo, debido a que les falta fortalecer las competencias que

demanda en la actualidad el mercado laboral y a la escasez de prácticas preprofesionales para los egresados, por lo que es necesario fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes, para mejorar sus resultados académicos y sus oportunidades en el mercado laboral cada vez más competitivas; por lo tanto, se consideró importante desarrollar la investigación que tiene como propósito desarrollar el programa de intervención “Liderando el futuro”, para mejorar las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de una Universidad Peruana.

La hipótesis general del estudio indicó que el programa de intervención “Liderando el futuro” mejora significativamente las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de una Universidad Peruana. Balbín, (2020) indicó, que existen diferencias significativas entre los niveles de habilidades desarrolladas por los estudiantes según el estadístico Kruskal Wallis, considerando que el nivel más bajo lo obtuvo la carrera de Ingeniería Industrial. Cruzado (2019) concluyó, que las competencias blandas dependen en un 91.1% de las competencias blandas que se puedan brindar en empleabilidad, del 66.9% de las habilidades que le pueda brindar, del 82.2% de la competencia de la Universidad y del 78.3% de las cualidades personales de los estudiantes en la universidad privada del Norte-Sede Los Olivos en Perú.

A nivel internacional, se contó con el estudio de Almerich et al., (2020) quienes obtuvieron resultados que establecieron que la competencia pedagógica en TIC de los estudiantes tiene relación con las competencias de trabajo en equipo, y estas últimas con las capacidades de pensamiento superior.

Báez y Cadoche (2020) concluyeron, que existe mayor valorización de la percepción del trabajo en equipo en los grupos funcionales, siendo necesario proponer que las instituciones educativas desarrollen un programa especial para fomentar el trabajo en equipo y espacios de interacción para mejorar la comunicación para generar profesionales exitosos en lo científico-técnico y en lo social y afectivo, para relacionarse eficazmente con la comunidad. Valioso también es el aporte de Jiménez, Gutiérrez y Hernández (2019), que en su artículo presentó resultados que muestran que la competencia

plan de vida y carrera de los estudiantes está ligada a una actuación autónoma. Se demostró, que hay diferentes grados de desarrollo de la competencia trabajo en equipo y liderazgo, más desarrollada en estudiantes de CSA y menos en los de ICFM.

El estudio permitió desarrollar un programa de intervención, definido como el proceso de educación, autoeducación y heteroeducación formal e informal. Para desarrollar el programa de intervención educativa debemos ser respetuosos de la condición de agente en el educando (Tourinán, 1996). La intervención educativa permite realizar acciones que conducen al logro del desarrollo integral de los estudiantes de manera intencional, y en este proceso contamos con el educando quien recibe la información y el educador quien brinda la información.

El lenguaje que se utiliza en este proceso es propositivo; esto quiere decir, que se realiza una acción para lograr un objetivo. La teoría cognitiva en este caso se centra en los procesos mentales que conducen al aprendizaje. Se trata de un paso adelante desde el conductismo, se debe poner especial interés en lo que sucede entre el estímulo y la respuesta para que se produzca el aprendizaje (Medina et al., 2010). Durante el proceso educativo, el maestro no debería dar información mediante el aprendizaje memorístico, sino facilitar el proceso de aprendizaje. Esto implica que un buen maestro diseñará lecciones que ayudarán al alumno a descubrir la relación entre partes de información. Para que esto sea posible, el maestro debe proporcionar a los estudiantes la información que necesitan, pero sin organizarla (Acosta, 2022).

Las competencias se van adquiriendo a través del aprendizaje significativo, el mismo que encuentra sus bases epistemológicas en el constructivismo; desde la filosofía, se funda en la teoría del conocimiento sostenida en la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel. López (2010) afirma, que el aspecto central del constructivismo está dado por su interés en reconocer el fenómeno del conocimiento como resultado de una interdependencia entre observador y mundo observado. El aprendizaje significativo se sustenta en la teoría cognitiva donde la relación sujeto-objeto de

conocimiento es la base del aprendizaje, asimismo es la adquisición de significados nuevos. Se considera como el proceso por el cual todo nuevo conocimiento se relaciona con la estructura cognitiva de la persona que se encuentra aprendiendo (Rodríguez,2004).

Las competencias son las características de personalidad, que se transforman en comportamientos, generando un buen desempeño en un puesto de trabajo (Alles, 2008). Cada puesto de trabajo tiene diferentes características en empresas y/o mercados distintos; para Robbins y Coulter (2010,) las competencias son los conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales que cada persona tiene (García et al.,2019), mientras que Chiavenato (2011) indica que las competencias son aquellas cualidades personales para desarrollar una actividad y que define nuestro desempeño. Las competencias son conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales del desempeño de las personas. Los conocimientos nos permiten mejorar las habilidades y la competencia para aprovechar mejor la información, para alcanzar las metas y condiciones de desarrollo.

Schmidt (2010) considera, que las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que preparan a una persona para afrontar y resolver problemas académicos, profesionales o sociales. Para Vera (2018), las competencias son características de las personas, asociadas a la experiencia, relacionadas con desempeños exitosos en un puesto de trabajo, mientras que para Gil y Núñez (2009), las competencias se refieren a lo que las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización.

El proyecto Alfa Tuning América Latina (2007) define competencia como la capacidad del ser humano para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de vida; se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo cambiante y competitivo. Según el Proyecto Tuning de América Latina, las competencias se clasifican en competencias genéricas y específicas. Las competencias genéricas son transversales para cualquier

titulación y que son considerados importantes por la sociedad. Las competencias específicas son las relacionadas con la carrera o área.

El Liderazgo se base en el enfoque constructivista que considera que existe una relación mutua entre grupos y el entorno, así como entre la situación de trabajo y las capacitaciones. Pavié (2011) manifiesta, que el desarrollo de las competencias difiere las aptitudes y los rasgos de personalidad. Es necesario contar con cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo (Lévy y Cornejo; 2003).

El liderazgo es una competencia que está soportada en la teoría constructivistas. El constructivismo considera que el aprendizaje es fruto de la interacción entre las condiciones externas y las capacidades internas del estudiante. El docente debe crear el entorno adecuado para enseñar a pensar, a aprender, a autorregularse y fomentar la autonomía en el estudiante para que gestione nuevos aprendizajes, anclándolos a los conocimientos previos, basándose en la teoría de andamiaje de Vigotsky (Medina, 2010).

El trabajo en equipo se sustenta en la teoría Sociocultural, que surge como respuesta al conductismo; se basa en que la contribución más importante al desarrollo cognitivo individual proviene de la sociedad. Vygotsky manifestaba que la familia, los amigos y el entorno cultura cumplen un papel importante en la formación del funcionamiento intelectual de los individuos; por lo tanto, el aprendizaje humano es en gran medida un proceso social (Vergara, 2021). Es un proceso de construcción y generación, no de memorizar y repetir información (Diaz et al., 2014).

Según Vygotsky, el aprendizaje tiene su base en la interacción con otras personas, una vez que esto ocurre, la información se integra a nivel individual: El desarrollo cultural aparece primero en el nivel social y luego en el individual, primero en medio de otras personas (interpsicológica) y luego dentro (intrapicológico). Esto aplica para la atención voluntaria, la memoria lógica y la formación de

conceptos. Todas las funciones superiores se originan como relaciones reales entre individuos (Vergara, 2021). La zona de desarrollo próximo (ZDP) es un concepto importante que se relaciona con la diferencia entre lo que una persona puede lograr de forma independiente y lo que una persona puede lograr con la orientación y el apoyo de otra persona que puede ser un experto. Vygotsky concibe la zona de desarrollo próximo como aquella área donde se debe instruir u orientar de manera más sensible, puesto que permite a la persona desarrollar habilidades que van a ser la base para el desarrollo de las funciones mentales superiores.

Vygotsky también considera la interacción con los pares como una forma eficaz de desarrollar habilidades y estrategias. Esta sería la principal razón para sugerir que los estudiantes con menores competencias logren desarrollar habilidades con la ayuda de compañeros más hábiles, como parte de la zona de desarrollo (Vergara, 2021).

## **DESARROLLO.**

La investigación es de tipo pre-experimental, porque no se ejerció ningún control sobre las variables; la muestra fue seleccionada por conveniencia a un grupo de estudiantes a los cuales se les aplicó un pretest, para luego desarrollar el programa de intervención, y finalmente, se aplicó el postest para la comparación entre ambos resultados; de tipo Aplicada, porque aprovecha los conocimientos y las teorías logradas por la investigación básica para proponer solución a problemas inmediatos (Sánchez, et. al. 2018), también denominada activa o dinámica, porque se encuentra ligada a la investigación pura o básica, porque depende de sus descubrimientos y aportes teóricos (Tamayo, 2003, Arispe et al., 2020). La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo (Lozada, 2014), nos ayuda a resolver problemas prácticos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La investigación desarrolló un programa de intervención que permitió fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes, donde se les brindó las herramientas necesarias para solucionar

problemas, mejorar la comunicación y otros necesarios para desenvolverse adecuadamente en los estudios y en el mercado laboral. La población estuvo constituida por 117 estudiantes pertenecientes al VIII, IX y X ciclo, matriculados en las carreras de ingeniería industrial y de gestión empresarial e ingeniería de sistemas e informática. La muestra estuvo conformada por 35 estudiantes de las carreras de ingeniería industrial y gestión empresarial e ingeniería de sistemas e informática, seleccionados al azar, entre hombres y mujeres, que aceptaron voluntariamente participar en la investigación, que completaron el consentimiento informado y estuvieron presentes en las 30 sesiones de aprendizaje, completando las actividades de cada sesión. La técnica que se utilizó para la investigación fue la encuesta, y los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios, uno sobre liderazgo y el otro sobre trabajo en equipo.

Para la investigación, se encontró muestras relacionadas, que se analizó a los mismos estudiantes en el programa y se hizo una medición; por ello, se evaluó la diferencia entre los puntajes obtenidos por los estudiantes antes del programa y después de participar en el programa de intervención. Se ingresó las puntuaciones del pretest y del posttest al programa estadístico SPSS, y se realizó la prueba de Shapiro-Wilks.

Tabla 1. Pruebas de Normalidad para las diferencias de los puntajes obtenidos por variable y dimensión.

Diferencia (Post – Pre) de las dimensiones y variables	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	GL	Sig.
Analizar y resolver problemas (L1)	0.935	35	0.04
Buscar resultados (L2)	0.963	35	0.279
Capacidad de trabajo bajo presión (L3)	0.924	35	0.018
LIDERAZGO	0.951	35	0.118
Comunicación (T1)	0.961	35	0.246
Participación (T2)	0.96	35	0.224

Cooperación (T3)	0.975	35	0.589
TRABAJO EN EQUIPO	0.972	35	0.507

De la tabla 1, se observó que solo la diferencia entre los puntajes de la dimensión analizar y resolver problemas y capacidad de trabajo bajo presión, resultaron tener un p-valor menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula; se concluyó que ambas diferencias no provienen de una distribución normal. Para el test de diferencia de medias para muestras relacionadas, se utilizó la prueba de Wilcoxon. La prueba de normalidad en las demás dimensiones / variables resultaron con un p-valor mayor al 5%, por lo que no se rechazó la hipótesis nula, se concluyó que las diferencias provienen de una distribución normal. Para la prueba de diferencia de medias para muestras relacionadas, se utilizó la prueba T Student para muestras pareadas.

Tabla 2. Prueba de hipótesis para las variables Liderazgo y Trabajo en equipo.

Post – Pretest	Diferencias emparejadas. Prueba T		
	Estadístico T	GL	Sig.
Liderazgo	9.150	34	0.00
Trabajo en equipo	6.442	34	0.00

En la tabla 2, se observó que el p-valor resultó ser menor a 0.05 para ambas pruebas, por lo que se rechazó la hipótesis nula, y se concluyó que el programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró de forma significativa las competencias de liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes.

Se analizaron los resultados obtenidos por cada dimensión de las variables, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Prueba de hipótesis para las dimensiones de las variables Liderazgo y Trabajo en equipo.

Post – Pretest	Diferencias emparejadas. Prueba de Wilcoxon	
	Estadístico W	Sig.

Analizar y resolver problemas	528	0.000
Buscar resultados	9.391	0.000
Analizar y resolver problemas	370	0.000
Comunicación	6.826	0.000
Participación	6.517	0.000
Cooperación	4.613	0.000

Se observó, de la tabla 3, que el p-valor resultó ser menor a 0.05 en todos los casos, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Se concluyó que el programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró de forma significativa las variables de analizar y resolver problemas, buscar resultados y analizar y resolver problemas de la variable liderazgo y las variables comunicación, participación y cooperación de la variable Trabajo en equipo.

En base a los resultados de la investigación, se estableció que el Programa de intervención “Liderando el futuro” influyó en la mejora de las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de ingeniería industrial y gestión industrial y de ingeniería de sistemas e informática de una universidad peruana. Estos resultados se contrastaron con otras investigaciones llevadas a cabo, como sostiene Neri y Hernández (2019) en su investigación, que precisa que las habilidades blandas son necesarias para los estudiantes de las carreras de ingeniería y que se deben reforzar a través de programas que permitan obtener herramientas que generen egresados competentes en conocimientos técnicos y transversales; el estudio de Jiménez, Gutiérrez y Hernández (2019) demostraron que hay diferentes grados de desarrollo de las competencias trabajo en equipo y liderazgo en los estudiantes universitarios.

Según Perrello-Marín, et al. (2019), el análisis de la situación actual de los estudiantes de universidad en relación con la competencia de trabajo en equipo ha mostrado la relevancia para la empleabilidad de la competencia transversal de trabajo en equipo, y como a pesar de ello, no siempre se logra

desarrollarla adecuadamente entre los estudiantes, González, et al. (2018) manifiestan la necesidad de mejorar el desarrollo de la competencia trabajo en equipo en los estudiantes de de universidad.

González y González (2008) consideraron que se debe diseñar una experiencia de innovación aplicando una metodología activa, donde se incluya conocimiento y actitudes positivas para trabajar en equipo y aplicarlas en las diferentes tareas. Martínez y González (2019) consideran, que los futuros profesionales deben contar con un dominio aceptable, aunque mejorable, de las competencias transversales, siendo una de las competencias más dominada el trabajo en equipo, expresando que es necesario fortalecer las competencias de los estudiantes, desarrollar charlas, cambios en los planes de estudio y programas de intervención para fortalecer las competencias, las habilidades de los estudiantes, acorde con lo hallado; por lo tanto, se evidencia la necesidad que las universidades desarrollen espacios educativos para fortalecer las habilidades blandas de los estudiantes.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente el análisis y la resolución de problemas. Estos resultados coinciden con Santa et al. (2021), quien manifiesta que las competencias básicas de liderazgo son consideradas como cruciales en los procesos de formación de los estudiantes, con las cuales se demuestra la integridad, facilidad de comunicación, visión estratégica, enfoque hacia la obtención de resultados, toma de decisiones, habilidades de negociación, creación y desarrollo de equipos, perseverancia y administración del tiempo para afrontar los retos en su futuro profesional; para ello, es necesario desarrollar programas o diversas acciones para mejorar el liderazgo de los estudiantes, y con ello, mejorarán otras habilidades necesarias para el desempeño en la Universidad y para obtener mejores oportunidades laborales; ello es acorde con los resultados de este estudio.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente la búsqueda de resultados. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Torres et al., (2022) en su artículo, considerando que los estudiantes poseen la capacidad de planear y proyectar sus metas en torno a sus

aptitudes y limitaciones, y cuanto más claras y afines son a un proyecto de vida, mayor es la adaptación a la vida universitaria, expresándose que los estudiantes de una universidad del Perú cuentan con la capacidad de planear y proyectar sus metas, según sus aptitudes y limitaciones, y que es necesario fortalecer sus competencias personales y sociales para mejorar su adaptación a la vida universitaria y su empleabilidad; ello acorde con los resultados de este estudio. Se evidencia la necesidad que las universidades identifiquen las necesidades de capacitación de los estudiantes, para desarrollar programas que les permitan brindarles las herramientas necesarias para lograr estudiantes y egresados competentes, con una formación integral.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente las competencias de la capacidad del trabajo bajo presión de los estudiantes universitarios. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Rabanal et. al. (2020), quien en su artículo concluye, que a los egresados de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, les falta fortalecer sus competencias personales y sociales para ser empleables; puesto que la empleabilidad está enfocada a la persona y su aprendizaje; sin embargo, el contexto también influye, coincidiendo con la investigación, porque se observa que necesitan fortalecer sus competencias personales y sociales para mejorar su empleabilidad y aprendizaje en la universidad; por lo tanto, se evidencia la necesidad que las Universidades desarrollen diversas actividades que les permitan fortalecer la capacidad de trabajo bajo presión.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente las competencias de la comunicación de los estudiantes de una Universidad Peruana, estos resultados guardan relación con lo que sostiene Báez y Cadoche (2019) en su artículo, donde concluyen, que existe mayor valorización de la percepción del trabajo en equipo en los grupos funcionales. Es necesario proponer, que las instituciones educativas desarrollen un programa especial para fomentar el trabajo en equipo y espacios de interacción para mejorar la comunicación para generar profesionales exitosos en lo científico-

técnico, social y afectivo, para relacionarse eficazmente con la comunidad, mientras que Hernández-Jorge y De la Rosa (2017) consideran, que los estudiantes entrenados mejoran en sus habilidades comunicativas frente a los no entrenados, siendo necesario que las instituciones educativas desarrollen programas para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación de los estudiantes universitarios, para comunicarse efectivamente con la sociedad, acorde con los resultados de este estudio; por lo tanto, se evidencia la necesidad que las universidades desarrollen espacios educativos para fortalecer la comunicación, y de manera general, las habilidades blandas de los estudiantes.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente las competencias de la participación de los estudiantes de una universidad peruana; estos resultados guardan relación con lo que sostiene Mejía et al. (2017), quien considera que las estrategias de participación permiten la integración de los estudiantes en las diferentes asignaturas; es importante que los docentes tomen en cuenta las estrategias de gran relevancia para mejorar la participación de los estudiantes. Es necesario que los docentes identifiquen estrategias para integrar sus planes de clase y poder lograr la participación de todos los estudiantes según la modalidad con que se desarrolle, virtual o presencial.

El programa de intervención “Liderando el futuro” mejoró significativamente las competencias de la cooperación de los estudiantes universitarios, estos resultados guardan relación con el estudio de Folgado-Fernández et al. (2020), quienes señalan que los estudiantes, a pesar de que reconocen que el aprendizaje colaborativo representa una oportunidad para su aprendizaje; sin embargo, en entornos virtuales demandan una mayor motivación y seguimiento de las actividades por parte de los profesores, precisando que es necesario fortalecer el aprendizaje colaborativo con los estudiantes, y sobre todo, en estos momentos de pandemia, donde se evidencia la necesidad de brindar mayor dedicación y apoyo entre estudiantes y docentes; ello es acorde con los resultados de este estudio; por lo tanto, se evidencia la necesidad que las universidades desarrollen estrategias para mejorar la cooperación de los

estudiantes en el desarrollo diario de sus actividades; para ello, es posible capacitar a los docentes y/o desarrollar estrategias para lograrlo.

## **CONCLUSIONES.**

La investigación evidenció la importancia de fortalecer las habilidades blandas de los estudiantes, para que mejoren académicamente y se preparen para el mercado laboral. El programa de intervención “Liderando el futuro” alcanzó como valor de significancia observada (sig)  $p= ,000$ , y se obtuvo como resultado que el programa de intervención “Liderando el futuro”, sí mejoró significativamente las competencias en liderazgo y trabajo en equipo de los estudiantes de ingeniería industrial y gestión empresarial y de ingeniería de sistemas e informática de una universidad peruana. Es importante desarrollar espacios educativos como charlas, cambios en los planes de estudio y programas de intervención, para fortalecer las competencias y las habilidades blandas de los estudiantes.

Se logró determinar, que el programa de intervención “Liderando el futuro” influyó en la mejora de las siguientes dimensiones de la variable liderazgo: análisis y la resolución de problemas, búsqueda de resultados y la capacidad de trabajo bajo presión de los estudiantes de ingeniería industrial y de gestión empresarial e ingeniería de sistemas e informática de los estudiantes de una universidad peruana y se tuvo el valor de significancia observada (sig)  $p= ,000$ . Durante el programa de intervención, se desarrollaron temas relacionados a fortalecer esta dimensión con los estudiantes de manera teórica y práctica, a través de las sesiones de aprendizaje.

Se logró determinar, que el programa de intervención “Liderando el futuro” influyó en la mejora de las siguientes dimensiones de la variable trabajo en equipo: comunicación, participación y cooperación de los estudiantes de ingeniería industrial y de gestión empresarial e ingeniería de sistemas e informática de los estudiantes de una universidad peruana, alcanzando como valor de significancia observada (sig)  $p= ,000$ . Durante el programa de intervención, se desarrollaron temas relacionados a fortalecer esta dimensión con los estudiantes de manera teórica y práctica, a través de las sesiones de aprendizaje.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Alfa Tuning América Latina (2007) <http://tuning.unideusto.org/tuningal>
2. Acosta Vergara, C. A. (2022). Estrategia de enseñanza virtual para el aprendizaje en línea de la asignatura emprendimiento y gestión en el bachillerato [Master's tesis, Universidad Tecnica de Babahoyo]. <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11532>
3. Alles, M. A. (2007). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.). [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1181\\_AllesMA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1181_AllesMA.pdf)
4. Almerich, G., Suárez-Rodríguez, J., Díaz-García, I., & Orellana, N. (2020). Estructura de las competencias del siglo XXI en alumnado del ámbito educativo. Factores personales influyentes. *Educación XX1*, 23(1), 45-74. <https://doi.org/10.5944/educXX1.23853>
5. Arispe A. CM; Yangali V., JS; Guerrero B., MA; Lozada de Bonilla, O.; Acuña G., L A; Arellano S., C. (2020). La investigación científica. UIDE. Guayaquil. 131p. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
6. Báez, M.L & Cadoche, L. (2019). Habilidades sociales en Grupos de Estudio de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Litoral (Esperanza, Santa Fe, Argentina). *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 30 (4), 1790-17995. <https://dx.doi.org/10.15381/rivep.v30i4.17266>
7. Balbin R, YS. (2020) Niveles de desarrollo de las habilidades blandas en estudiantes universitarios de una universidad privada de Lima – 2020. [Tesis de Doctorado, UCV] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47298>

8. Carrillo, G., Pérez, L., y Vásquez, M. (2018). El desarrollo de competencia en la educación superior: una experiencia con la competencia aprendizaje autónomo. *Blanco y Negro*, 9(1), 68-81.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/20543>
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.  
<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
10. Concepción, Y. y Villardón L. (2012). Modalidades de evaluación de competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista Ibero. Didac*, 60, 15-19.  
<https://revistas.ibero.mx/didac/uploads/volumenes/6/pdf/Didac60.pdf>
11. Cruzado Pérez, W. M. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada Del Norte-Sede los Olivos, año 2018*. [Tesis, Universidad Privada del Norte].  
<https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PEa3287a98145307d5430db501604431c1>
12. Díaz Pérez, Vianney Rocío, Pedraza Ortiz, Alexandra, & Valdiri Lugo, Luz Elena. (2014). Conceptos para el desarrollo de un modelo de formación en competencias tecnológicas para Colombia. *Hallazgos*, 11(22), 183-198. <https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2014.0022.10>
13. Díaz-Villavicencio., C. (2016, 8 - 9 de septiembre). II Encuentro Internacional Universitario. (Ponencias y conversatorio). *Las competencias genéricas en la educación superior*. Lima, Perú.  
[https://cdn02.pucp.education/academico/2016/06/24194836/II\\_EncuentroInt\\_competencias\\_genéricas\\_en\\_edusup.pdf](https://cdn02.pucp.education/academico/2016/06/24194836/II_EncuentroInt_competencias_genéricas_en_edusup.pdf)
14. Flores M., E., García T., ML., Calsina P., Wilber Cesar, & Yapuchura Sayco, Angelica. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comuni@cción*, 7(2), 05-14.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682016000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001&lng=es&tlng=es)

15. Folgado-Fernández, J.A., Palos-Sánchez, P.R., & Aguayo-Camacho, M. (2020). Motivaciones, formación y planificación del trabajo en equipo para entornos de aprendizaje virtual. *Interciencia: Journal of Science and Technology of the Americas*, 45(2), 102-109. <https://idus.us.es/handle/11441/102494>
16. García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Cantillo Campo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312–339. <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
17. Gil, W. J., & Núñez, R. J. (2009). La gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones (Doctoral dissertation).
18. <http://ri2.bib.udo.edu.ve:8080/jspui/handle/123456789/2423zs>
19. González, N., Pérez, J. & Martínez, M. (2018). Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(2), 88–113. <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.727>
20. González, V. & González, R. M. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(1), 185-209. <https://doi.org/10.35362/rie470710>. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2736795>
21. Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill. <https://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
22. Hernández-Jorge, C. y De la Rosa, C. M. (2017) Habilidades comunicativas en estudiantes de carreras de apoyo frente a estudiantes de otras carreras. *Apuntes de Psicología*, 35(2) 93-104. <https://core.ac.uk/download/pdf/196608734.pdf>
23. Jiménez, Y., Gutiérrez, J. y Hernández, J. (2019). Logros y desafíos en la formación de competencias transversales por áreas de conocimiento en la educación superior del Instituto

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v12n3/0718-5006-formuniv-12-03-00091.pdf>

24. Le Deist, F.D. & Winterton, J. (2005). ¿What is competence?. Human Resource Development International, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
25. Levy, L. B., & Cornejo, S. (2003). La representación de las emociones en la dramaterapia. Ed. Médica Panamericana.
26. López Noreña, G. (2010). “Las conexiones ocultas” de Fritjof Capra: momento cumbre de su programa de investigación y la socialización del Paradigma Ecológico. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/526>
27. Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industrial. CienciAmérica, 3(1), 47-50. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6163749.pdf>
28. Manpower Group. (2018). Solucionar la Escasez de Talento Crear, Atraer, Compartir y Tranformar. Estudio sobre escasez de talento. [https://www.orgdch.org/wpcontent/uploads/2018/08/Contenido-t%C3%A9cnico-Manpower-Escasez\\_de\\_Talento-1.pdf](https://www.orgdch.org/wpcontent/uploads/2018/08/Contenido-t%C3%A9cnico-Manpower-Escasez_de_Talento-1.pdf)
29. Martínez, P., y González, N. (2019). El dominio de competencias transversales en Educación Superior en diferentes contextos formativos. Educação e Pesquisa, 45. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945188436>
30. McMurtrey, M. E., Downey, J. P., Zeltmann, S. M. & Friedman, W. H. (2008). Critical skill sets of entry-level IT professionals: An empirical examination of perceptions from field personnel. Journal of Information Technology Education, 7, 101-120. <https://jite.org/documents/Vol7/JITEv7p101-120McMurtrey312.pdf>
31. Medina, C. (2010). Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación. Cinta de moebio, (38), 91-109. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2010000200005>

32. Medina R., A., Domínguez G., M. C., & Medina D., M. (2010). Evaluación de las competencias docentes. *Innovación Educativa*, 10(53), 19-41.
33. Mejía, G., Aldana, J., & Ruiz Hernández, R. (2017). Estrategias que permitan mejorar la participación durante el proceso de aprendizaje en estudiantes de Formación Docente de la Escuela Normal José Martí de Matagalpa. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://bit.ly/3mMEyxe>.
34. Neri, J. C., & Hernández, C. A. (2019). Los jóvenes universitarios de ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 768-791.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000100768&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100768&lng=es&tlng=es)
35. Novella, R., Alvarado, A., Rosas-Shady, D., y Gonzáles-Velosa, C. (2019) Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. Banco Interamericano de Desarrollo  
<http://dx.doi.org/10.18235/0001653>
36. Pavié, A., (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 67-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217017192006>
37. Perrello-Marín, M., Herrero-Blasco, A., y Ribes-Giner, G. (2019). La planificación y gestión del tiempo. Competencia transversal con punto de control en la asignatura Dirección de Recursos Humanos en cuarto de ADE. MS Gestión empresarial. Editorial Universidad Politécnica de València <https://doi.org/10.4995/jiddo2019.2019.10183>

38. Rabanal, R., Huamán, C., Murga, N., Chauca, P. (2020). Desarrollo de competencias personales y sociales para la inserción laboral de egresados universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 250-258. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431020>
39. Ruiz-Morales., Y.A., Biencinto, C., García, M., & Carpintero, E. (2017). Evaluación de competencias genéricas en el ámbito universitario a través de entornos virtuales: Una revisión narrativa. *RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 23(1). <https://doi.org/10.7203/relieve.23.1.7183>
40. Rodríguez, P. M. P. (2004). Revisión de las teorías del aprendizaje más sobresalientes del siglo XX. *Tiempo de educar*, 5(10), 39-76. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31101003.pdf>
41. Santa L., Macías V., Bom-Camargo, Y., Fajardo C. (2021). Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(2), 367-390. <https://doi.org/10.36390/telos232.10>
42. Sánchez, Hugo; Reyes, Carlos y Mejía, Katia (2018) *Manual Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
43. Schmidt, V. I., Firpo, L., Vion, D., De Costa Oliván, M. E., Casella, L., Cuenya, L., ... & Pedrón, V. (2010). Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/196351>
44. SUNEDU (2015). El Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano. Perú. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4565>
45. Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proyecto de investigación. ARFO EDITORES LTDA. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigaci\\_n\\_cient\\_fica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf)

46. Torres, D. C. A., Aristizábal, U. C., Urzola, A. M. D., & Erazo, L. S. M. (2022). Specific Soft Skills Psychoeducation as a Strategy for Building and Developing a Life Project in Young People. London Journals Press. 22(3). [https://journalspress.com/LJRMB\\_Volume22/Specific-Soft-Skills-Psychoeducation-as-a-Strategy-for-Building-and-Developing-a-Life-Project-in-Young-People.pdf](https://journalspress.com/LJRMB_Volume22/Specific-Soft-Skills-Psychoeducation-as-a-Strategy-for-Building-and-Developing-a-Life-Project-in-Young-People.pdf)
47. Touriñán L., J.M. (1996). Nuevas tendencias en el desarrollo universitario: el efecto Maastricht. In AA. VV., Innovación pedagógica y políticas educativas. XI Congreso Nacional de Pedagogía (Vol. 3, pp. 165-186).
48. Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42-54. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>
49. Vergara, M. V., & Núñez, L. A. (2021). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: hoja de ruta en la educación del siglo XXI: Innovación docente en la formación de profesionales. Ediciones Octaedro.
50. Villa, A. & Poblete, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Revista de pedagogía*, 63(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3601062>

## **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Lupe Mónica Cáceres Huertas.** Doctora en Educación, Egresada de la Universidad Norbert Wiener trabaja como directora de la Oficina de Bienestar Universitario de la Universidad Norbert Wiener. Perú. <https://orcid.org/0000-0001-9760-895X> Correo electrónico: [lupecaeres1808@gmail.com](mailto:lupecaeres1808@gmail.com)

2. **Judith Soledad Yangali Vicente.** Doctora en Educación, Egresada de la Universidad César Vallejo; como directora de Desarrollo de la Investigación de la Universidad Norbert Wiener. Perú.  
<https://orcid.org/0000-0003-0302-5839> Correo electrónico: [judithsyv@gmail.com](mailto:judithsyv@gmail.com)

**RECIBIDO:** 17 de junio del 2023.

**APROBADO:** 9 de agosto del 2023.