



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las  
habilidades blandas en docentes de una institución educativa  
de la UGEL Santa, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Medina Mugerza, Carlos Jose ([orcid.org/0000-0001-9248-8186](https://orcid.org/0000-0001-9248-8186))

**ASESORES:**

Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar ([orcid.org/0000-0002-3475-8325](https://orcid.org/0000-0002-3475-8325))

Dr. Vega Fajardo, Adolfo Hans ([orcid.org/0000-0002-9530-6787](https://orcid.org/0000-0002-9530-6787))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

CHIMBOTE – PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

Dedicada a mis hijos y mis nietos por su apoyo y amor constante en el logro de este camino académico.

Esta tesis es un legado que les dedico, con la esperanza de que persigan sus propios sueños con valentía y determinación. Los amo inmensamente.

Carlos José

## **Agradecimiento**

Agradezco a la institución educativa de la Ugel por el apoyo y disposición en la realización del presente trabajo de investigación.

De manera muy especial, mi agradecimiento a Universidad Cesar Vallejo y también a Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar, por su apoyo brindado en el desarrollo del presente estudio.

El autor

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice del contenidos	iv
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimiento	16
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	46

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 01. Distribución de la población de docentes	17
Tabla 02. Prueba de normalidad	19
Tabla 03. Tabla de contingencia entre los niveles de liderazgo transformacional y habilidades blandas	20
Tabla 04. Análisis de regresión lineal entre liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes	20
Tabla 05. Nivel del liderazgo transformacional y sus dimensiones.	21
Tabla 06. Nivel de habilidades blandas y sus dimensiones	22
Tabla 07. Tabla de contingencia entre los niveles de influencia idealizada y habilidades blandas	23
Tabla 08. Análisis de regresión lineal entre influencia idealizada y habilidades blandas en docentes	23
Tabla 09. Tabla de contingencia entre los niveles de motivación inspiracional y habilidades blandas	24
Tabla 10. Análisis de regresión lineal de motivación inspiracional y habilidades blandas en docentes	24
Tabla 11. Tabla de contingencia entre los niveles estimulación intelectual y habilidades blandas	25
Tabla 12. Análisis de regresión lineal entre estimulación intelectual y habilidades blandas en docentes	25

## RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo general determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa, Ugel Santa 2023. Se utilizó una metodología cuantitativa con enfoque correlacional y diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional causal. La muestra consistió en 70 docentes, y se utilizaron dos cuestionarios validados por tres expertos, con una confiabilidad medida por el coeficiente de Alfa de Cronbach que fue 0.896 para el primer cuestionario y 0.868 para el segundo. Los resultados en función del nivel del liderazgo transformacional de los directivos encuestados, tuvo una predominancia del 46.0% en el nivel medianamente eficiente. En relación a la variable habilidades blandas se encontraron un nivel medianamente eficiente con un 57%. En conclusión, se determinaron una incidencia directa ( $R^2=0.704$ ) y significativa ( $Sig=0.000$ ) del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, habilidades blandas, comunicación

## ABSTRACT

The present study sought to determine the incidence of managerial transformational leadership on soft skills in teachers of an Educational Institution, Ugel Santa 2023. A quantitative methodology was used with a correlational approach and a non-experimental, cross-sectional and descriptive correlational design. The sample consisted of 70 teachers, and a questionnaire validated by experts was used, with a reliability measured by Cronbach's Alpha coefficient was 0.896 for the first variable and 0.868 for the second variable. The results showed that the transformational leadership of managers had a predominance of 46.0% at the moderately efficient level. In relation to the second variable, soft skills were found at a regular level with 57%. In conclusion, in contracting the general hypothesis, the value was (sig=0.000)  $R^2=0.704$ .

**Keywords:** *transformational leadership, soft skills, communication*

## I. INTRODUCCIÓN

La necesidad de conocer cómo es que se desarrolla las habilidades blandas en trabajadores a través de condiciones de liderazgo transformacional o de la gestión de talento humano, es primordial dentro de las investigaciones en las ciencias sociales. Al respecto se observa que en la realidad actual, existe una deficiencia de liderazgo transformacional porque cada vez se ha hecho más tedioso desenvolverse y trabajar de manera armoniosa en equipos para fines de objetivos institucionales. Se requiere personal más calificado en sus habilidades blandas para transfórmalas en un mejor trato y educación para los estudiantes, la capacidad de comunicación y de empatía permite que la educación pueda ser mejor recibida por los alumnos. Las habilidades blandas se pueden definir como un conjunto de características que tiene el ser humano, con ello facilitando el óptimo desempeño, en el ámbito profesional, emocional, laboral, psicológico como en el ámbito individual (Soutter, et. al. 2022).

Las instituciones educativas actualmente han tenido que adaptarse a los cambios súbitos en la sociedad, donde el principal reto de los docentes es ser una guía y brindar el soporte emocional necesario para que los estudiantes desarrollen de manera efectiva sus habilidades blandas, por ello es importante que los docentes sean capacitados de manera adecuada y sean agentes de cambio y transformacional, teniendo de importancia la gerencia directiva que realiza los encargados de las instituciones educativas.

A nivel internacional, Cardona, et. al. (2022), en cuanto a su publicación, este manifestó que la habilidad blanda es bien importante en cualquier trabajo del estado, porque de una forma u otra a que las personas tengan una comunicación efectiva, les ayuda tener simpatía y ser muy carismático y teniendo estas habilidades, los empleos ayudaran a elevar las ventas y el crecimiento de la empresa.

Silvera (2022) precisa que el liderazgo es un fenómeno social que incluye en el éxito de las organizaciones privadas y estatales donde los líderes ejercen influencia en otros que son sus sub alternos, estableciendo canales de comunicación claros y transparentes en la búsqueda de objetivos comunes, en las Instituciones Educativas de la Red de la Ugel Santa, ya que para ascender a cargos directivos las evaluaciones no toman en cuenta aspectos del liderazgo, por lo cual muchos que asumen esos cargos no enfrentan situaciones que de forma real superen problemáticas de forma educativa, ya que el fenómeno social en las Instituciones

Educativas es muy compleja y la toma de decisiones del líder para nada son integradoras y holísticas.

De otro lado, en estos tiempos el fenómeno educativo es un pilar que permite transformar la realidad en beneficio de los otros. Es por ello que para educar se necesitan un conjunto de capacidades cognitivas, sicomotrices, afectivas y sociales, pareciera ser que, en nuestra realidad, en la Ugel Santa, estas capacidades no se logran notar en los profesionales de la educación ya que las competencias socioemocionales llamadas también habilidades blandas a través de los años no se ha visto reforzada para que se pueda interactuar con los demás de manera efectiva y afectiva (Muoro, et al. 2021).

En una nota periodista a nivel nacional de Carranza (2015) en el diario Gestión, afirma que en el Perú existe una ineficiencia en cuanto a la capacitación de los empleados con ello nos indicó que se podría generar pérdidas hasta un 70% para las organizaciones y sin mencionar todos los efectos que se presentan en cada uno de los empleados.

En base de lo descrito, se puede inferir que tanto a nivel global como local si llega a existir una necesidad compartida de desarrollar habilidades mediante empoderamiento, técnicas, formación y otros métodos que conduzcan a una mayor productividad y aseguren una excelente educación (Rosales, 2020).

La OCDE implementa programas que fomentan el desarrollo de competencias, conocimientos, valores y actitudes que son necesarios a largo plazo de la vida útil de la persona. Uno de estos programas, denominado "Evaluación de Competencias de Adultos", evalúa habilidades básicas como habilidades matemáticas, comprensión lectora, y resolución de problemas tecnológicos aplicables directamente al empleo, así también como competencias interpersonales y socioemocionales. Con este programa, podemos observar todos los indicadores de cualquier país consiguiendo con ello mejorar la productividad educativa y su impacto directo más allá del entorno escolar.

De otro lado Goleman (2018), precisa que las habilidades blandas se relacionan significativamente con el éxito que tienen los profesores al realizar sus actividades educativas y que estas habilidades apoyan a los directivos a ser mejores líderes para tomar en forma conjunta decisiones y la capacidad de resolver problemas al interior de las organizaciones educativas.

Frente a la problemática descrita a nivel local, hay una necesidad de desarrollar competencias profesionales que permitan a los docentes estar en constante capacitación, hoy en día asumiendo nuevos roles y afrontando los distintos cambios, no basta solo con tener una carrera profesional terminada sino estar totalmente preparados continuamente, y no sólo a nivel académico, también se debe considerar que las habilidades blandas son de suma importancia. Es por ello, que es necesario que exista una persona que pueda orientar y motivar hacia la meta dentro de las labores cotidianas. Johnson (2014) sostiene la importancia de establecer un vínculo emocional y sentido de lealtad en el equipo. Debido a la falta de información que se tiene de los estudios investigativos para probar que el liderazgo transformacional en las habilidades blandas.

Esta investigación quiere determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo que considere desarrollar las habilidades blandas de los docentes de la Ugel Santa, con ello haciendo que los empleados puedan desarrollar de la mejor manera sus competencias guiadas por su líder

De lo manifestado anteriormente se presenta el siguiente problema, ¿Cómo incide el liderazgo transformacional directivo en el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una Institución Educativas de la UGEL Santa, 2023?

Respecto a la justificación del estudio, se observa que es conveniente porque busca nuevos conocimientos ante los nulos estudios que existen a nivel local. Tiene una utilidad para que los profesionales de la educación sean en realidad líderes transformacionales y que les permitan desarrollar habilidades blandas ya que puede generar una interacción de catarsis con las situaciones encontradas en el presente estudio en comparativa con las soluciones encontradas.

Teórica, la presente investigación pretende aportar a los estudios las bases teóricas científicas del liderazgo transformacional y habilidades blandas, el cual servirá como fuente de información para futuras investigaciones que contribuirán al desarrollo académico. Debido a que hay una falta de información de enfoques teóricos frente al liderazgo transformacional y la forma que puede repercutir en las habilidades blandas.

La relevancia social de la presente investigación, se observa de acorde a que se pueden directamente beneficiar algunos profesores de las Instituciones Educativas. Ugel Santa 2023, ya que al conocer los niveles de las variables de estudio pueden generar de alguna manera conciencia a una mejor gestión por parte de los directivos.

El valor práctico de la investigación, porque los datos que se obtengan sirvieron para que se obtengan las conclusiones y las recomendaciones, así como permitir a los profesores la toma de decisiones oportunas mejorándose a su vez en sus competencias del liderazgo transformacional y el desarrollo de habilidades blandas. Se puede observar que los resultados permiten enfocar a un antecedente de investigación para los estudios.

Como objetivo general se plantea: Determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023. Los objetivos específicos son los siguientes: Primero: Describir el nivel del liderazgo transformacional de los directores de una Institución Educativa. Ugel Santa, 2023; Segundo: Describir el nivel de desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución Educativa. Ugel Santa 2023; Tercero: Establecer la incidencia de la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023; Cuarto: Establecer la incidencia de la dimensión de motivación inspiracional del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023; Quinto: Establecer la incidencia de la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023.

Teniendo como hipótesis general:  $H_1$ : Existe incidencia directa y significativa del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa, Ugel Santa 2023; y como hipótesis nula:  $H_0$ : No existe incidencia significativa del liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa, Ugel Santa 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a las investigaciones nacionales, se observa a Gluder (2022) en su tesis que tiene como objetivo hallar la correlación entre las variables habilidades blandas y los estilos de liderazgo en docentes de la provincia de Canchis. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 85 personas. Donde los resultados principales hallan un coeficiente de Rho de Spearman de 0.658 y una significancia bilateral de 0.000, dando como conclusión que mientras mejor sean las capacidades de los docentes en las habilidades blandas de alguna manera puede mejorar sus liderazgos como por ejemplo el transformacional.

En la investigación de Ferrer (2021), en su tesis que tiene como objetivo hallar incidencia entre el liderazgo de la influencia idealizada con las habilidades blandas en docentes de la provincia de Huancarama. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 92 personas. Los resultados muestran coeficiente de Rho de Spearman=0.633 aprobado su correlación entre las variables de estudio. Llega a concluir que las habilidades blandas dentro de los procesos directivos de docentes son adecuadas para que haya una reciprocidad de enseñanza y aprendizaje en el enfoque educacional, es por ello que este tipo de trabajadores puede interiorizar adecuadamente una buena comunicación asertiva y valores institucionales los cuales permiten que el alumno delimite el alcance de la educación que se imparte en dichos centros, teniendo de esta manera una influencia idealizada adecuada.

En el ámbito internacional se observa el artículo científico de Tian, et. al. (2022) quienes tienen como objetivo hallar incidencia entre liderazgo a través de la motivación y las habilidades blandas en docentes de China. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 999 personas de 14 colegios de educación primaria. Tiene como resultado (Incidencia de R de Pearson = 0,728), que el liderazgo transformacional permite mitigar problemáticas como el síndrome de Bournout, dando pase al desarrollo de unas habilidades blandas donde la motivación cumple un rol fundamental que permiten

manejar de una mejor manera las emociones dando una buena calidad de enseñanza en la educación de los alumnos.

La investigación de Kilinc, et. al. (2022) en su artículo científico tuvieron como objetivo hallar el impacto entre liderazgo a través de la estimulación intelectual en docentes de Turquía. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 611 personas de 56 colegios de educación primaria. Los resultados muestran un impacto del liderazgo transformacional adecuado al desarrollo de las habilidades blandas que necesita un docente, por ejemplo, en el ámbito de la literatura el estudiante capta más la información de acuerdo al desempeño del docente por ser más empático a la hora de comunicar la información. Los resultados muestran un R de Pearson de 0.822 entre ambas variables.

En cuanto a Lin, et. al. (2022) su artículo científico tuvo como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de China. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 1297 personas. El resultado puede observar que: el liderazgo transformacional es y directamente relacionado con las actitudes profesionales de los docentes hacia la enseñanza en el aula y su adopción de estrategias de enseñanza deseables. Además, la autoeficacia docente medió significativamente los efectos del liderazgo transformacional y la mentalidad de crecimiento en las actitudes profesionales de los docentes y la adopción de estrategias de enseñanza deseables.

De acuerdo a la investigación de Trudel, et. al. (2022) en su artículo científico tuvo como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de Canadá. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 245 personas. El resultado puede observar que: El liderazgo transformacional dentro de la perspectiva de los docentes cumple una labor fundamental dentro del comportamiento de las habilidades que puede tener para brindar una educación de calidad, esto delimita condiciones de habilidades blandas más adecuadas lo que permite afirmar que mientras mejor sea el liderazgo transformacional de estas personas mayor será las condiciones de enfoque en sus habilidades blandas (Coeficiente de R2 de 0.844).

La investigación de Tsang, et. al. (2022) en su artículo científico tuvo como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de China. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 399 personas. El resultado puede observar que: el liderazgo transformacional y el empoderamiento psicológico predijeron negativamente el agotamiento de los docentes, y que la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento de los docentes estuvo mediada por el empoderamiento psicológico. De las cuatro dimensiones del empoderamiento psicológico, las dimensiones de significado, autodeterminación y competencia mediaron significativamente en la relación liderazgo transformacional-agotamiento docente.

Los estudios de Sudibjo, Aulia y Harsati (2022) en su artículo científico tiene como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de China. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 80 personas. Los resultados hallan que las habilidades blandas que puede tener un docente, por ejemplo, comportarse de manera empática cuando puede enseñar. Encuentran habilidades adecuadas.

Desde la investigación de Haq, et. al. (2022) en su artículo científico tiene como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de Indonesia. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 212 personas. Los resultados: se puede concluir que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar, la motivación tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar, la autoeficacia tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar y transformacional. El liderazgo, la motivación y la autoeficacia simultáneamente tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño del jefe de educación en el hogar.

La investigación de Susiloningsih, et. al. (2022), en su artículo científico busca hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades

blandas en docentes de Japón. Con una metodología de enfoque cuantitativo, teniendo como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios que miden cada una de las variables, tuvo una muestra de 58 personas. Los hallazgos de este estudio sugieren que la capacitación y el desarrollo, la comunicación organizacional y la eficacia docente se ven significativamente afectados. Al mismo tiempo, el desempeño de los maestros se ve muy afectado por la comunicación, la capacitación y el crecimiento de la organización.

Los antecedentes aportan de manera colectiva que el liderazgo transformacional impacta de manera adecuada al estímulo del desarrollo de habilidades blandas ya que permiten mejorar condiciones de comportamientos de los subordinados a los jefes. Al respecto, según Ingsih et al. (2021) al examinar la literatura existente los modelos de liderazgo que enfatizan el liderazgo transformacional tienen un impacto significativo en el compromiso organizacional, ya que son altamente efectivos para generar confianza entre los empleados.

Respecto a las teorías relacionadas al tema: Liderazgo transformacional. Insertar definiciones según autores: Zagorsek, et. al. (2009) la define como que es el que motiva de alguna manera a los subordinados de acuerdo a lograr los resultados que permiten alcanzar objetivos institucionales desde la confianza, lealtad y admiración que tienen los subordinados hacia sus jefes de acuerdo a querer un cambio de mejora al comportamiento.

Según Boy et. al. (2022), afirma que el liderazgo transformacional es la responsabilidad primordial de una persona que está al mando radica en poder lograr todos los objetivos propuestos dentro de la empresa en un futuro, y de una forma u otra inspirar a todos sus colaboradores para enfrentar desafíos y explorar oportunidades. Asimismo, de acuerdo con Udin, et. al. (2021), el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que se destaca por su enfoque innovador y su habilidad para establecer una comunicación efectiva para transmitir sus ideas. Alegre, et. al. (2021) dice que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo en estilo que se caracteriza por enseñar, guiar, dirigir y entrenar en un entorno dinámico que fomenta y promueve el cambio organizacional, tal como señalan.

En términos del liderazgo, existen múltiples modelos teóricos que se basan en la idea de que ciertos comportamientos pueden ser efectivos en diferentes contextos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todos los enfoques de liderazgo son óptimos en todas las situaciones La teoría de contingencia, desarrollada por

Fiedler, este autor afirma que existen tres variables situacionales que intervienen en la capacidad de lograr un efectivo liderazgo. Estas variables son: la estructura de las tareas, la relación entre el líder y los seguidores y el grado de control ejercido por el líder (Fernando, 2022).

Según Evans y House las teorías de las metas sostienen que los guías y/o líderes influyen mucho en sus empleados para así llegar a sus resultados de manera efectiva dando el mejor esfuerzo, al dirigir a sus empleados hacia la consecución de dichas metas. (Ashraf, et. al. 2014); (Al Hammadi, et. al. 2019) y (Awada, et. al. 2019). Por otro lado, la teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier afirma que la idea de que existen diversos factores contextuales que pueden reemplazar la necesidad de un liderazgo en determinadas situaciones. Muchos de esos factores están incluidos la experiencia y capacidad de los empleados, la claridad de la tarea y la estructura organizativa (Ledesma, 2022).

No obstante, en la actualidad, se ha desarrollado un enfoque transformador más avanzado que ha sido objeto de investigación. Este enfoque, impulsado en gran medida por el trabajo pionero de Bernard M. Bass, se conoce como el "modelo de liderazgo carismático y transformacional"(Gloor, et. al. 2017); (Jebb, et. al. 2018) y (Myers, et. al., 2018). A diferencia de otros enfoques, el liderazgo carismático se centra en las características y comportamientos específicos del guía, así como en las variables situacionales, lo que proporciona una perspectiva más completa. (Malykhin, 2021; Mangrulkar, 2001).

Según Zagoršek et. al. (2009), dentro de esta teoría, el líder actúa como un guía dando una motivación a sus subordinados a poder lograr los objetivos propuestos superiores a los requeridos. El líder inspira nobleza y admiración en sus subordinados, lo que lleva a que estos subordinen sus intereses personales en beneficio del grupo.

Esto se logra a través de la atención del líder en cualidades intangibles como los valores compartidos, la visión, y las posibles ideas que fomentan el cambio (Singh, et. al, 2018); (Schutte, et. al. 2014) y (Yunita, et. al. 2019).

Las tres dimensiones que estudian la variable liderazgo transformacional que menciona Zargosek, son la influencia idealizada que estimula a las habilidades blandas de las personas debido al incentivo del jefe para los subordinados. En el caso de la motivación inspiracional, ayuda para que saque el mejor potencial de las personas frente a las habilidades blandas desde una gestión de relaciones humanas,

también se puede considerar a la dimensión estimulación intelectual, que a través de las estrategias de un buen liderazgo puede delimitarse mejoras en las capacidades de los trabajadores de esta manera alcanzando resultados a sus metas establecidas.

Dentro de este enfoque se identifican 3 dimensiones, la primera es la carismática o también conocida como influencia idealizada. Dicha dimensión del liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de ciertos líderes para generar calidez, credibilidad y logra que otras personas puedan identificarse con sus creencias, metas, ideales y valores. Todo referente a la medición de la dimensión se debe de considerar dentro de los indicadores confianza, de acuerdo a la capacidad que genera el director en función de su manera de dirigir y la credibilidad de acuerdo a lo que dice para poder liderar a los docentes.

Asimismo, la segunda dimensión motivación inspiracional, se centra en la habilidad de comunicar una visión inspiradora y generar la confianza necesaria para alcanzarla. Según Saavedra (2019), el liderazgo transformacional implica generar cambios significativos mediante la motivación, la estimulación intelectual y la atención personalizada, lo que influye en lo que percibe algún trabajador en relación a sus metas, autonomía y transformaciones en cultura organizacional, la visión y estrategia. Indicador carisma y motivación, referente a cómo es que genera sensaciones de interacción en una emoción adecuada del liderazgo y la visión compartida, en donde cómo es que el director del colegio informa su idea a los demás para que también lo puedan apoyar.

La tercera dimensión la cual es estimulación intelectual contribuye a que los empleados puedan reflexionar por sí mismos y logrando con ellos encontrar nuevas soluciones y un poco más creativas a los conflictos. Según Ruiz, et. al. (2022), sostiene que el uso constante de estas habilidades permite a los líderes educativos explorar nuevas posibilidades en el colegio, como la convivencia democrática, el pensamiento visionario y el sentido de una pertenencia histórica en el entorno laboral. Según Moreno (2020), nos indica que el liderazgo transformacional posibilita que otras personas reflexionen sobre los posibles problemas y puedan desarrollar una buena capacidad intelectual, con ello estimulando el pensamiento, generando más ideas y resolviendo disputas en el ámbito organizacional. Indicador resolución de problemas a través de la generación de solución de alguna problemática por los conocimientos técnicos que sepan y soluciones innovadas, a través de la creatividad del personal.

Para López, et. al. (2017) nos argumenta que un guía al estimular intelectualmente a sus admiradores, les contribuye a ser más creativos e innovadores, permitiendo cuestionar suposiciones, replantear problemas y orientarlos hacia la búsqueda de nuevas soluciones posibles.

Cuando se comparan estas teorías relacionadas, se observan muchas diferencias. La teoría de la contingencia se centra en cuanto a la relación con los empleados, las tareas y el nivel de autoridad ejercido. Por otro lado, la teoría de las metas se enfoca más en poder motivar a los admiradores. En cambio, la teoría de los sustitutos del liderazgo considera elementos y posibles situaciones específicas, como la experiencia y la estructura organizativa. En contraste, el enfoque transformacional del liderazgo carismático ha sido ampliamente estudiado. En este estudio, se ha elegido adoptar la propuesta de Zagoršek, et. al. (2009) con sus dimensiones para abordar esta variable.

Por otra parte, en lo que respecta a *la variable: habilidades blandas*. Las definiciones según Pakhotina (2019), las habilidades blandas, abarcan la aptitud para interactuar, innovar, colaborar y asumir compromisos, gestionar eficazmente el tiempo y adaptarse rápidamente a contextos nuevos. Por ende, se requieren atributos sociales que persiguen hallar soluciones óptimamente equilibradas a diversas tareas profesionales cotidianas. Según Valle, et. al. (2022), nos asegura que las habilidades blandas, se refieren a competencias para la vida, aptitudes comunicativas, destrezas laborales e inteligencia emocional. Estas son habilidades que favorecen en la vida útil de la persona como en el ámbito laboral. De acuerdo con Zakkariya y Vadhana (2022), las habilidades se refieren a rasgos individuales que potencian la comunicación efectiva, el desempeño laboral y las oportunidades profesionales de un individuo.

Según Tsey, et. al. (2018), argumenta que la carencia de habilidades blandas implica una presentación con restricciones ya que se es difícil conservar u obtener algún trabajo. Del mismo modo, Avelino (2022) sostuvo que las habilidades blandas son "aptitudes distintivas que maximizan el desempeño laboral y que, junto con la ocupación, llegan hacer primordiales para la vida del ser humano, y aún en la actualidad son aspectos cruciales a tener en cuenta al contratar personal".

A continuación, se detalla enfoques teóricos de habilidades blandas que posibilita la adquisición de las aptitudes requeridas para el crecimiento personal, en el modelo "Desafíos de la vida cotidiana" propuesto por Mangrulkar et. al. (2001). Según este

autor este enfoque cultiva estas características particulares del ámbito correspondiente.

Según Salazar (2022), se trata de un desarrollo y crecimiento del propio potencial y la comprensión de un nuevo propósito más allá de uno mismo, es por ello que la satisfacción laboral alcanza su punto máximo cuando se logra el máximo potencial y se experimenta plenitud. Según Pérez et. al. (2020), nos argumenta que el desarrollo de habilidades tiene un proceso de aprendizaje que abarca la adquisición de conocimientos conceptuales y la práctica conductual. Otra teoría relevante, la "teoría del aprendizaje social de Bandura", resalta que los individuos no poseen rutinas de habilidades innatas o comportamiento, reconociendo así que las habilidades son adquiridas socialmente.

Según Muñoz (2021), el conocimiento científico se ve influenciado por el aprendizaje social, ya que este enriquece el aprendizaje estratégico según los factores que intervengan. Estos factores se caracterizan por la participación individual del estudiante, quien puede comprender conceptos al interactuar con ciertos grupos sociales que comparten algunas dudas o que ya las han superado.

Además, Rodríguez (2021) presenta otra propuesta acerca de las habilidades blandas en la enseñanza, centrada en los fundamentos de Goleman (1998). En este enfoque, se clasifican estas habilidades como inteligencia emocional, lo cual implica la adaptación a nuevas circunstancias la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones que surgen en diversos aspectos de la vida laboral humana, personal y educativa.

Según Goleman, afirma que las habilidades blandas son capacidades que una persona, tanto estudiante como docente, adquiere y que mejoran su rendimiento en diversos ámbitos, como académico, profesional, emocional, psicológico y personal. Estas habilidades permiten alcanzar un desempeño óptimo en dichos aspectos.

De acuerdo con Goleman, las soft skills se pueden categorizar en dos dimensiones principales: a) habilidades sociales y b) habilidades personales, según Rodríguez (2021). Según Menacho, et. al. (2022), confirma que el desarrollo de sus habilidades sociales, la inteligencia emocional de los profesores, y su capacidad para utilizar y comunicar sus emociones influyen en la creación de un ambiente laboral positivo en un colegio. Según Fragoso (2015), hay un conjunto fundamental de habilidades que son esenciales para llegar hacer éxitos en la vida, lidiar con la adversidad, demostrar empatía y cultivar la esperanza.

Con relación a la dimensión 1 de habilidades personales abarca la confianza en uno mismo, la conciencia emocional y la evaluación que incluye la motivación para alcanzar metas, la seguridad y el compromiso. El rendimiento en cualquier profesión, negocio o empleo se evalúa en función a como se realiza las tareas asignadas. Para lograr eficiencia, es necesario tener bastantes conocimientos y habilidades prácticas que cumplan con muchos estándares de desempeño. Según Goleman, esto implica autorregulación, motivación y conciencia de uno mismo. En cuanto a sus indicadores conciencia emocional, referente a una habilidad donde se tiene un grado de consideración con la situación de sus emociones, evaluación que es referente a observar el entorno a través de las emociones, confianza en uno mismo donde la autoestima y la seguridad de esa persona por realizar situaciones es adecuada y compromiso optimismo donde el trabajador se compromete de manera que sabe que todo lo que haga es de manera adecuada.

En relación a la dimensión 2 de habilidades sociales, se refiere como se relacionan las personas entre sí. Rodríguez, et. al. (2021) nos afirma que las competencias sociales incluyen la disposición para ayudar, la empatía, la valoración de la diversidad, el desarrollo de los demás, el conocimiento político y la comunicación efectiva. Dentro de los indicadores empatía es el que se considera en ponerse en la sensación del otro, en el caso de la orientación al servicio es como se comporta un individuo para ayudar, la comunicación en su capacidad de dar mensajes adecuados a los demás y la resolución de conflictos en buscar situaciones que mejoren al entorno.

Según Fernando, et. al. (2022) sostienen que las habilidades sociales son algunos recursos emocionales y de comunicación necesaria para establecer conexiones con los demás, respetando los derechos y fomentando la reciprocidad y el respeto.

Al analizar estos modelos, se observa que el enfoque de Mangrulkar se centra en la transferencia de habilidades sociales desde la infancia hasta la edad adulta, en tanto es diferente en el enfoque de Bandera destaca el aprendizaje de habilidades sociales solo con la observación. Por otro lado, el modelo de Goleman se enfoca en las habilidades sociales competitivas. En este estudio, se asume el modelo de Goleman con sus dimensiones como base de referencia.

El estudio de la condición de un buen liderazgo transformacional condiciona de alguna manera las formas de comportamiento de habilidades blandas mejorando de esta manera la administración de las relaciones humanas, viéndose que los

trabajadores y subordinados alcanzan estadísticas bien adecuadas (Lora Loza, 2022 y Ramos 2022).

El Liderazgo trata de “hacer las cosas correctas”, partiendo de una clara visión. El éxito se encuentra en la efectividad, la confianza mutua y el compromiso de los trabajadores a través de mejorar las habilidades blandas (Rodríguez, 2021, Caron, 2020 y Castillo, 2022).

En esta forma de gestión no existe inercia, falta de motivación o aburrimiento. Para lograr este enfoque integral, es necesario que los directivos tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño para que de una manera los trabajadores busquen mejorar condiciones de las habilidades blandas (Lora, 2022 y Saavedra, 2019).

### III. METODOLOGÍA

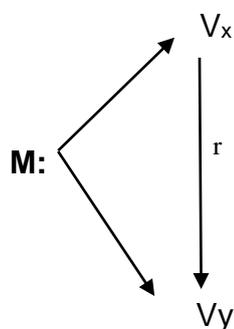
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica, puesto que únicamente se examinan los resultados y se llega a conclusiones acorde a los propósitos planteados, se abordó desde una perspectiva cuantitativa, ya que se presentan los hallazgos basados en enfoques numéricos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Según su nivel de alcance: correlacional explicativo, ya que a través de los resultados de las pruebas estadísticas permitieron analizar si es el caso hay incidencia entre las variables después de haber consultado a la población.

El diseño adoptado fue de carácter no experimental, ya que no se llevó a cabo la manipulación de variables. Asimismo, se trató de un diseño transversal, dado que se realizó un único contacto con la unidad de análisis. Su diseño fue correlacional causal, puesto que buscó establecer la relación entre dos variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esquema de diseño de investigación correlacional



Donde M es la muestra, docentes de una institución educativa de Ugel Santa, 2023

Vx es la variable liderazgo transformacional

Vy es la variable habilidades blandas

#### 3.2. Variable y Operacionalización

*Definición conceptual* del liderazgo transformacional, según Zagorsek, et. al. (2009) es un tipo de liderazgo donde el supervisor o jefe, motiva de alguna manera

a los subordinados con la consigna de mejorar y transformar las cualidades de estos para alcanzar los objetivos institucionales desde la confianza, lealtad y admiración.

*Definición conceptual* de las habilidades blandas, según Goleman (2018) es la capacidad de una persona para mejorar situaciones de acontecimientos o entornos en los cuales se presentan diferentes tipos enfoques, laborales educativos y personales.

En cuanto a la operacionalización de las variables (Ver anexo 01).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

De acuerdo con lo expuesto por la autora Ballestrini (2017) y Ñaupas, et. al. (2013) se establece que la población se define como un conjunto de individuos o elementos que comparten características similares y que son relevantes para los propósitos de la investigación, estará constituida por los docentes de una institución educativa de la Ugel Santa, 2023.

Tabla 1:

*Distribución de la población de docentes de una institución educativa de la Ugel Santa, 2023.*

Nivel	Sexo		N° de elementos
	Masculino	Femenino	
Inicial	3	13	16
Primaria	15	10	25
Secundaria	20	9	29
Total	38	32	70

**Fuente. Registro de docentes de una Institución Educativa de la Ugel.**

Los criterios de inclusión son: docentes trabajadores que registren más de tres meses de antigüedad en una institución educativa de la Ugel Santa 2023.

Los criterios de exclusión son: docentes que no participen en la investigación y que estuvieron laborando menos de tres meses en una institución educativa de la Ugel Santa 2023.

De la muestra. No probabilística por conveniencia, en relación a su accesibilidad y proximidad. La muestra que estuvo constituida por los docentes de la institución educativa evaluada que son 70 docentes viéndose la muestra censal.

### **3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

En este caso, la investigación utilizó la técnica de encuesta como método para recopilar datos, permitiendo obtener información directa de los trabajadores (Hernández, et al., 2014).

La herramienta a utilizar será el cuestionario que, mediante una serie de preguntas, permitirá medir la variable según la opinión de población en estudio. Los cuestionarios pueden incluir tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas con opciones de respuesta más estandarizadas (Hernández, et al., 2014).

a. Cuestionario de Liderazgo transformacional. Instrumento de autoría Méndez Urrutia Sandra (2022) con una adaptación por el investigador de la investigación, para medir el liderazgo transformacional en docentes de la Ugel Santa 2023, se encuentra estructurado en la medición de tres dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiraciones, estimulación intelectual, que contiene 18 preguntas, desde opciones de respuestas de acuerdo a una escala de Likert de 5 opciones.

b. Cuestionario de Habilidades blandas. Instrumento de autoría Méndez Urrutia Sandra (2022) con una adaptación por el investigador para medir habilidades blandas en docentes de la Ugel Santa 2023, se encuentra estructurado de acuerdo a la medición de dos dimensiones: habilidades personales y habilidades sociales, que contiene 25 preguntas, que tienen opciones de respuestas de acuerdo a una escala de Likert de 5 opciones.

La validez de los instrumentos utilizó la observación de especialistas desde el punto de vista de la congruencia de preguntas que están establecidas en los cuestionarios, la medición de este criterio se realizó desde la matriz de evaluación (firma y observación de preguntas) en este caso revisaron tres docentes con grados

de doctor y maestría.

Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos permitió hallar la congruencia de respuestas a través de una prueba estadística con una muestra piloto, donde se consideró a 15 trabajadores de una institución de la Ugel Santa 2023, con características parecidas entre sí. La confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach para el cuestionario de liderazgo transformacional fue de 0.896 y la confiabilidad del cuestionario habilidades blandas fue de 0.868.

### **3.5. Procedimientos.**

Los procedimientos son los pasos que se siguen para la elaboración de una investigación (tesis o artículo científico), en el caso de esta investigación los procedimientos empezaron con la elección de las variables compararlas con la realidad encontrada desde los trabajadores, luego sustentadas con los enfoques teóricos, la elaboración del instrumento de medición de datos, a través de la validación y confiabilidad.

El proceso de validación se hizo con la revisión de tres docentes especialistas que revisaron las preguntas, ellos delimitaron las adecuadas formas de redacción dentro de los lineamientos correspondientes. La confiabilidad se hizo a través de una prueba piloto encuestando a 15 profesores de manera presencial.

Las encuestas a los docentes de la muestra del informe se realizan de manera presencial, la tabulación de respuestas se hará a través del programa Excel, elaboración de las tablas y presentación de resultados se realizarán en el programa Spss, conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la entrega de objetivos en Word. La encuesta se hará de manera presencial a cada uno de los docentes.

### **3.6. Métodos de análisis de datos.**

El método para la elaboración de resultados fue considerado desde dos formas distintas, uno de ellos desde el enfoque descriptivo donde se observa los niveles de las variables de estudio, a través de tablas de frecuencia y tablas de contingencias y otro desde el enfoque inferencial desde la regresión y correlación de las variables a través de los coeficientes  $R^2$  y Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos.**

Los aspectos éticos de la investigación consideraron los criterios uno desde el enfoque de lo mencionado en Concytec, que debe de prevalecer el estudio y la investigación de acuerdo a lo que se observa y lo mencionado en el enfoque de las normas Apa, que es la cita y elaboración de las fuentes teóricas y de información que se observan de acuerdo a las variables de estudio. De acuerdo con los aspectos éticos de la universidad, se consideran los siguientes: Derecho de la propiedad intelectual, también la autorización informada para los participantes de la investigación y la utilidad de la finalidad del estudio.

## IV. RESULTADOS

### De la prueba de normalidad

Tiene como finalidad encontrar la normalidad de la incidencia que puede tener el liderazgo transformacional en las habilidades blandas de una Institución Educativa de la Ugel del Santa, 2023.

Prueba de Normalidad

Hipótesis:

- $H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal
- $H_i$ : Los datos no provienen de una distribución normal

Tabla 2.

*Prueba de normalidad*

	Prueba estadística Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Vx: Liderazgo transformacional	,456	70	,000
Vy: Habilidades blandas	,535	70	,001

Fuente: Base de datos de estudio.

**Interpretación:** De acuerdo a la prueba Kolmogorov Smirnov, por ser una población mayor a 50 trabajadores, se puede apreciar que la significancia bilateral es menor a 0.05 en ambas variables, observando que se rechaza la hipótesis nula, diciendo que los datos no están provenientes de una distribución normal, aceptando realizar una prueba no paramétrica la cual es la Rho de Spearman.

**Objetivo general. Determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023.**

Tabla 3

*Tabla de contingencia entre los niveles de liderazgo transformacional y habilidades blandas*

		Habilidades blandas			Total	
		Deficiente	Medianamente eficiente	Eficiente		
<b>Liderazgo transformacional</b>	Deficiente	f	15	4	6	25
		%	21%	6%	9%	36%
	Medianamente eficiente	f	5	8	7	20
		%	7%	11%	10%	28%
	Eficiente	f	10	3	12	25
		%	14%	4%	17%	36%
<b>Total</b>	f	30	15	25	70	
	%	42%	21%	36%	100,0%	

Fuente: Matriz de niveles y puntuaciones.

Tabla 4.

*Análisis de regresión lineal entre liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes*

Modelo	R <sup>2</sup>	ANOVA		Coeficiente de correlación (Spearman)
		F	p-valor	
<b>Regresión</b>	.456	828.22	.000	.485**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 3 y tabla 4, se observa que, el 21% de los docentes percibe que un nivel deficiente en el liderazgo transformacional y las habilidades blandas. A su vez, el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $Rho = 0,485$ , existe relación directa media entre las variables de estudio. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,456$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel considerable y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde se aprueba la hipótesis general de investigación, en donde el liderazgo transformacional incide de manera positiva medianamente a las habilidades blandas.

**Objetivo específico 1. Describir el nivel del liderazgo transformacional de los directores de una Institución Educativa. Ugel Santa, 2023.**

Tabla 5

*Nivel del liderazgo transformacional y sus dimensiones.*

Percepción de los Docentes (Nivel)	Liderazgo transformacional y sus dimensiones							
	Variable Liderazgo transformacional		D. Influencia Idealizada		D. Motivación inspiracional		D. Estimulación intelectual	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Eficiente	12	17.0%	11	16.0%	14	20.0%	24	34.0%
Medianamente Eficiente	32	46.0%	35	50.0%	24	34.0%	20	29.0%
Deficiente	26	37.0%	24	34.0%	32	46.0%	26	37.0%
<b>Total</b>	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%

*Nota. Matriz de niveles y puntuaciones*

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes, pudo evidenciar que en su perspectiva calificaron el liderazgo transformacional con un 46.0% en el nivel medianamente eficiente, seguido del nivel deficiente con 37%, y un nivel eficiente con 17%. En función de las dimensiones se observa a la influencia idealizada medianamente eficiente con 50%, en el caso de la dimensión motivación inspiracional en el nivel deficiente con 48%, en la dimensión estimulación intelectual deficiente con 37%.

**Objetivo específico 2. Describir el nivel de desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución Educativa. Ugel Santa 2023.**

Tabla 6.

*Nivel de habilidades blandas y sus dimensiones*

Percepción de los Docentes (Nivel)	Habilidades blandas y sus dimensiones					
	Habilidades blandas		Habilidades personales		Habilidades sociales	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Eficiente	12	17.0%	30	43.0%	25	36.0%
Medianamente Eficiente	40	57.0%	29	41.0%	33	47.0%
Deficiente	18	26.0%	11	16.0%	12	17.0%
<b>Total</b>	70	100%	70	100%	70	100%

*Nota. Matriz de niveles y puntuaciones*

**Interpretación:** De acuerdo a las respuestas de los docentes, se pudo considerar que el 57.0% de los trabajadores dice tener medianamente eficiencia en sus habilidades blandas, un 26.0% en el nivel deficiente, y un 17.0% en el nivel eficiente. En cuanto a las dimensiones de las habilidades personales en el nivel eficiente con 43.0%, y las habilidades sociales medianamente eficiente con 47.0%.

**Objetivo específico 3. Establecer la incidencia de la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023.**

Tabla 7

*Tabla de contingencia entre los niveles de influencia idealizada y habilidades blandas*

		Habilidades blandas			Total	
		Deficiente	Medianamente eficiente	Eficiente		
Influencia idealizada	Deficiente	f	28	2	1	31
		%	41%	2%	1%	44%
	Medianamente eficiente	f	9	3	5	17
		%	13%	4%	7%	24%
	Eficiente	f	9	3	10	22
		%	13%	4%	15%	32%
Total	f	46	8	16	70	
	%	67%	10%	23%	100,0%	

Fuente: Matriz de niveles y puntuaciones

Tabla 8.

*Análisis de regresión lineal entre influencia idealizada y habilidades blandas en docentes*

Modelo	R <sup>2</sup>	ANOVA		Coeficiente de correlación (Spearman)
		F	p-valor	
Regresión	.528	937.55	.000	.545**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 7 y tabla 8, se observa que, de los docentes percibe que un nivel deficiente en 41% tanto en la influencia idealizada y en las habilidades blandas, también se observa que hay un nivel eficiente la dimensión y la variable con 15%. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman  $R=0.545$ , se halla correlación positiva moderada. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,528$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel moderada y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde se aprueba la hipótesis de investigación específica en donde la influencia idealizada incide de manera positiva considerablemente a las habilidades blandas.

**Objetivo específico 4. Establecer la incidencia de la dimensión de motivación inspiracional del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023.**

Tabla 9:

*Tabla de contingencia entre los niveles de motivación inspiracional y habilidades blandas*

		Habilidades blandas			Total	
		Deficiente	Medianamente eficiente	Eficiente		
Motivación inspiracional	Deficiente	f	15	10	14	39
		%	21%	14%	20%	55%
	Medianamente eficiente	f	4	8	5	17
		%	6%	12%	6%	24%
	Eficiente	f	3	8	4	15
		%	4%	12%	5 %	21%
Total	f	22	26	22	70	
%	31%	38%	31%	100,0%		

Fuente: Matriz de niveles y puntuaciones

Tabla 10.

*Análisis de regresión lineal entre motivación inspiracional y habilidades blandas en docentes*

Modelo	R <sup>2</sup>	ANOVA		Coeficiente de correlación (Spearman)
		F	p-valor	
Regresión	.486	845.22	.000	.432**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 9 y tabla 10, se observa que, el 21% de los docentes percibe un nivel deficiente tanto en la motivación inspiracional y en las habilidades blandas, también se observa un nivel eficiente con 5%. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman = 0.432, se permite hallar correlación positiva entre las variables, Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación (R2 =0,486), determina que existe una incidencia directa de nivel considerable y significativa, con un (P-valor < 0,05) en donde se aprueba la hipótesis de investigación la cual es que la influencia idealizada incide de manera positiva medianamente a las habilidades blandas.

**Objetivo específico 5. Establecer la incidencia de la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023.**

Tabla 11

*Tabla de contingencia entre los niveles estimulación intelectual y habilidades blandas*

		Habilidades blandas			Total	
		Deficiente	Medianamente eficiente	Eficiente		
Estimulación intelectual	Deficiente	f	22	7	6	35
		%	31%	10%	9%	50%
	Medianamente eficiente	f	10	5	5	20
		%	15%	7%	7%	29%
	Eficiente	f	4	8	3	15
		%	5%	12%	4%	21%
Total	f	36	20	14	70	
%	51%	29%	20%	100,0%		

Fuente: Matriz de niveles y puntuaciones.

Tabla 12.

*Análisis de regresión lineal entre estimulación intelectual y habilidades blandas en docentes*

Modelo	R <sup>2</sup>	ANOVA		Coeficiente de correlación (Spearman)
		F	p-valor	
Regresión	.645	942.29	.000	.632**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 11 y tabla 12, se observa que, el 31% de los docentes percibe un nivel deficiente en la estimulación intelectual y las habilidades blandas, también se observa que hay un nivel eficiente con 4%. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman =0.632, se puede afirmar que hay correlación positiva moderada. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación (R<sup>2</sup> =0,645), determina que existe una incidencia directa de nivel moderada y significativa (P-valor < 0,05) en donde la estimulación intelectual incide de manera positiva considerable a las habilidades blandas.

#### IV. DISCUSIÓN

Estudiar temas relacionados al liderazgo y el manejo del personal hace que las investigaciones científicas hoy en día tengan una mayor participación en temas del cuidado del trabajador en organizaciones educativas, donde se crea conciencia de cómo es que se debe de tratar a un trabajador y cómo es que se debe de generar un adecuado ambiente de trabajo a través de una buena gerencia educacional (Al Hammadi, et. al., 2019).

La importancia que tiene el estudio dentro de las formas de cómo gerenciar y gestionar centros educativos en el marco de un ambiente adecuado para un mejor desarrollo del personal es un tema importante (liderazgo transformacional) para que haya una calidad educacional, permitiendo de una u otra manera formar estudiantes más capaces de acuerdo a lo que se busca.

Hoy en día se requiere personal más calificado que mejore sus habilidades de blandas para evidenciarlas como por ejemplo en un mejor trato y educación para los estudiantes, es por ello la capacidad de comunicación y de empatía permite que la educación pueda ser mejor recibida por los alumnos. Las habilidades blandas se pueden definir como un conjunto de habilidades que tiene el ser humano con ello se puede facilitar el óptimo desempeño en el ámbito profesional, emocional, laboral, psicológico como en el ámbito individual (Soutter, et. al. 2022). Es por ello la necesidad que tienen las instituciones educativas por gerenciar de una mejor manera el liderazgo transformacional, como lo dice Johnson (2014) quien sostiene la importancia de establecer un vínculo emocional y sentido de lealtad en el equipo. Debido a la falta de información que se tiene de los estudios investigativos para probar que el liderazgo transformacional en las habilidades blandas, conviene realizar estudios pertinentes.

Por otra parte, la relevancia social del estudio se puede dar en las casuísticas de problemáticas que se presentan en la nota periodista a nivel nacional de Carranza (2015), donde afirma que en el Perú existe una ineficiencia en cuanto a la capacitación de los empleados con ello se indica que se podría generar pérdidas hasta un 70% para las organizaciones y sin mencionar todos los efectos que se presentan en cada uno de los empleados.

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la incidencia entre el liderazgo transformacional y las habilidades blandas de docentes de una institución educativa. Al respecto, se cita a Goleman (2018), quien precisa que el tipo de liderazgo que tiene una gerencia puede repercutir de alguna manera con las habilidades blandas ya que estas se relacionan significativamente con el éxito que tienen los profesores al realizar sus actividades educativas las habilidades apoyan a los directivos a ser mejores líderes para tomar en forma conjunta decisiones y la capacidad de resolver problemas al interior de las organizaciones educativas. En primer lugar, al contrastar la hipótesis, se encuentra que existe una incidencia positiva de nivel débil entre liderazgo transformacional y las habilidades blandas de una institución educativa.

Desde esta tesitura, se puede afirmar que los resultados arribados muestran evidencia de validez interna y externa; en lo siguiente.

*Respecto a su validez interna, estudios empíricos inferenciales* (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), donde se puede observar comparación entre los antecedentes consultados como también en los enfoques teóricos consultados. En el recojo de datos, se utilizó a la encuesta de acuerdo al uso de una adaptación de instrumentos por parte del investigador en donde se consideraron al Cuestionario de Liderazgo transformacional de autoría de Méndez (2022) para medir el liderazgo transformacional en docentes de la Ugel Santa 2023, este cuestionario se encuentra estructurado en la medición de tres dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, el cual contiene 18 preguntas, y en el caso de cuestionario de Habilidades blandas de autoría Méndez (2022) con una adaptación por el investigador, para medir habilidades blandas en docentes de la Ugel Santa 2023, se encuentra estructurado de acuerdo a la medición de dos dimensiones: habilidades personales y habilidades sociales, que contiene 25 preguntas. Ambos instrumentos consideraron un proceso de confiabilidad con una prueba piloto de 15 docentes de otra institución educativa para hallar el Alfa de Cronbach.

Por otra parte, se corrobora su validez externa, debido a que se trabajó en base a la población censal de docentes que laboran en una institución educativa que pertenece a la Ugel, Chimbote, 2023. En consecuencia, se considera a 70 docentes que guardan características similares entre sí.

En cuanto a la discusión del objetivo general el cual es determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes, se encontró que se observa el 21% de los docentes percibe que un nivel deficiente en el liderazgo transformacional y las habilidades blandas. A su vez, el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $Rho = 0,485$ , existe relación directa media entre las variables de estudio. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,456$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel considerable y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde se aprueba la hipótesis general de investigación, en donde el liderazgo transformacional incide de manera positiva medianamente a las habilidades blandas.

Estos resultados se pueden ver corroborados de alguna manera con los encontrados en la investigación de Gluder (2022) en su tesis que tiene como objetivo hallar correlación entre ambas variables habilidades blandas y los estilos de liderazgo en docentes de la provincia de Canchis. Donde los resultados principales hallan un coeficiente de Rho de Spearman de 0.658 y una significancia bilateral de 0.000, dando como conclusión que mientras mejor sean las capacidades de los docentes en las habilidades blandas de alguna manera puede mejorar sus liderazgos como por ejemplo el transformacional. También se pueden corroborar con Lin, et. al. (2022) su artículo científico tuvo como objetivo hallar incidencia entre las variables el liderazgo transformacional y habilidades blandas en docentes de China. El resultado puede observar que: El liderazgo transformacional, en lugar de la mentalidad de crecimiento de los docentes, estaba significativa y directamente relacionado con las actitudes profesionales en las habilidades blandas.

Después de haber comparado los resultados de las investigaciones se delimita que tanto las habilidades blandas como el liderazgo transformacional son potenciadores entre sí, donde mejorando las condiciones de una variable puede incrementar las condiciones de la otra, a mejores niveles del liderazgo transformacional, el trato al trabajador será más adecuado y por ende podrá mejorar las condiciones de conducta y sus habilidades para alcanzar los objetivos institucionales.

Lo mencionado se puede evidenciar en el sustento teórico el cual menciona que un buen liderazgo transformacional condiciona de alguna manera las formas de comportamiento de habilidades blandas mejorando de esta manera la administración

de las relaciones humanas, viéndose que los trabajadores y subordinados alcanzan estadísticas bien adecuadas (Lora Loza, 2022 y Ramos 2022).

De acuerdo al objetivo específico uno el cual es describir el nivel del liderazgo transformacional de los directores de una Institución Educativa. Ugel Santa, 2023, pudo evidenciar que en su perspectiva calificaron el liderazgo transformacional con un 46.0% en el nivel medianamente eficiente, seguido del nivel deficiente con 37%, y un nivel eficiente con 17%. En función de las dimensiones se observa a la influencia idealizada medianamente eficiente con 50%, en el caso de la dimensión motivación inspiracional en el nivel deficiente con 48%, en la dimensión estimulación intelectual deficiente con 37%. Se puede mostrar que la gran mayoría de docentes califica al liderazgo transformacional de manera media, ya que el director del colegio aún carece de conocimientos técnicos para mejorar condiciones de mejor liderazgo que pueda ser percibido por parte de los docentes.

Estos resultados se pueden ver corroborados con los encontrados en Trudel, et. al. (2022) donde el liderazgo transformacional dentro de la perspectiva de los docentes cumple una labor fundamental dentro del comportamiento de las habilidades que puede tener para brindar una educación de calidad, esto delimita condiciones de habilidades blandas más adecuadas. Se puede contrastar con lo encontrado en la investigación de Tsang, et. al. (2022) el resultado puede observar que: el liderazgo transformacional y el empoderamiento psicológico predijeron negativamente el agotamiento de los docentes, y que la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento de los docentes estuvo mediada por el empoderamiento psicológico, viéndose que no hay un buen liderazgo. .

Se puede ver discrepancia entre antecedentes y los resultados de la presente investigación ya que algunos delimitan que el liderazgo transformacional cumple adecuadamente la ayuda pertinente para que los docentes puedan mejorar dentro de sus comportamientos, sin embargo, según una investigación este liderazgo genera también problemas de comportamiento psicológico, ya que algunos docentes no quieren cambiar.

Según Boy, et. al. (2022) desde su enfoque teórico, afirma que el liderazgo transformacional es la responsabilidad primordial de una persona que está al mando radica en poder lograr todos los objetivos propuestos dentro de la empresa en un futuro, y de una forma u otra inspirar a todos sus colaboradores para enfrentar

desafíos y explorar oportunidades. Asimismo, de acuerdo con Udin et. al. (2021), el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que se destaca por su enfoque innovador y su habilidad para establecer una comunicación efectiva para transmitir sus ideas.

De acuerdo al objetivo específico dos el cual es describir el nivel de desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución Educativa. Ugel Santa 2023, se pudo considerar que el 57.0% de los trabajadores dice tener medianamente eficiencia en sus habilidades blandas, un 26.0% en el nivel deficiente, y un 17.0% en el nivel eficiente. En cuanto a las dimensiones de las habilidades personales en el nivel eficiente con 43.0%, y las habilidades sociales medianamente eficiente con 47.0%. Este tipo de apreciación rescata la importancia de las habilidades blandas que son necesarias para que el docente imparta una buena educación.

Estos resultados pueden corroborarse en Sudibjo, Aulia y Harsati (2022) donde hallan que las habilidades blandas que puede tener un docente, por ejemplo, comportarse de manera empática cuando puede enseñar. También corrobora desde la investigación de Haq, et. al. (2022) que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar, la motivación tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar, la autoeficacia tiene un efecto positivo en el desempeño del director de educación en el hogar y transformacional. El liderazgo, la motivación y la autoeficacia simultáneamente tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño del jefe de educación en el hogar.

Las investigaciones consultadas como los resultados de la presente rescatan de alguna manera la importancia que tiene las habilidades blandas a la hora de impartir una educación que pueda llegar de alguna manera a cada uno de los alumnos. Según Fernando, et. al., (2022) sostienen que las habilidades sociales son algunos recursos emocionales y de comunicación necesaria para establecer conexiones con los demás, respetando los derechos y fomentando la reciprocidad y el respeto. Al analizar estos modelos, se observa que el enfoque de Mangrulkar se centra en la transferencia de habilidades sociales desde la infancia hasta la edad adulta, en tanto es diferente en el enfoque de Bandera destaca el aprendizaje de habilidades sociales solo con la observación.

De acuerdo al objetivo específico tres el cual es establecer la incidencia de la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman  $R=0.545$ , se halla correlación positiva moderada. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 =0,528$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel moderada y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) Se puede ver evidenciado la aprobación de la hipótesis al decir que la influencia idealizada a través de la buena gestión puede mejorar de alguna manera las habilidades blandas debido a que se condiciona el comportamiento del docente.

Los resultados se pueden ver corroborar de alguna manera con los encontrados en Ferrer (2021), llega a concluir que las habilidades blandas dentro de los procesos directivos de docentes son adecuadas para que haya una reciprocidad de enseñanza y aprendizaje en el enfoque educacional, a través de una influencia idealizada, es por ello que este tipo de trabajadores puede interiorizar adecuadamente una buena comunicación asertiva y valores institucionales los cuales permiten que el alumno delimite el alcance de la educación que se imparte en dichos centros, teniendo de esta manera una influencia idealizada adecuada.

Ambos resultados tanto de la investigación consultada como de la presente investigación, tiende a argumentar que la influencia idealizada de un directivo frente al comportamiento de un docente siempre va a tratar de sacar lo mejor de este para que se desempeñe de una manera adecuada, ya que condiciona al trabajador a dar lo mejor en el cumplimiento de sus labores. Según Saavedra (2019), el liderazgo transformacional implica generar cambios significativos mediante la motivación, la estimulación intelectual y la atención personalizada, lo que influye en lo que percibe algún trabajador en relación a sus metas, autonomía y transformaciones en cultura organizacional, la visión y estrategia.

De acuerdo al cuarto objetivo el cual es establecer la incidencia de la dimensión de motivación inspiracional del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023, Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman  $= 0.432$ , se permite hallar correlación positiva entre las variables, Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 =0,486$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel considerable y significativa, con un ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde motivación inspiracional incide de

manera positiva medianamente a las habilidades blandas. Se entiende que la motivación inspiracional delimita de alguna manera que el trabajador tienda a tener mejores performances de habilidades blandas, ya que sacan lo mejor de este docente a través del reconocimiento constante.

Los resultados se pueden ver corroborado de alguna manera con los encontrados en Tian, et. al. (2022) quienes tienen como objetivo hallar incidencia entre liderazgo a través de la motivación y las habilidades blandas en docentes de China. Tiene como resultado (Correlación de incidencia de R de Pearson = 0,728), que el liderazgo transformacional permite mitigar problemáticas como el síndrome de Bournout, dando pase al desarrollo de unas habilidades blandas donde la motivación cumple un rol fundamental que permiten manejar de una mejor manera las emociones dando una buena calidad de enseñanza en la educación de los alumnos.

Los resultados de ambas investigaciones rescatan la importancia de la motivación inspiracional a través de un buen liderazgo lo que motiva a los docentes a mejorar en las habilidades blandas como por ejemplo en la parte de la empatía o comunicación que pueden tener para mejorar las condiciones educacionales.

Puede observar en la actualidad, se ha desarrollado un enfoque transformador más avanzado que ha sido objeto de investigación. Este enfoque, impulsado en gran medida por el trabajo pionero de Bernard M. Bass, se conoce como el "modelo de liderazgo carismático y transformacional"(Gloor, et. al., 2017); (Jebb, et. al. 2018) y (Myers, et. al., 2018). A diferencia de otros enfoques, el liderazgo carismático se centra en las características y comportamientos específicos del guía, así como en las variables situacionales, lo que proporciona una perspectiva más completa. (Malykhin, 2021; Mangrulkar, 2001).

En cuanto al objetivo específico quinto en donde es establecer la incidencia de la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023; de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman =0.632, se puede afirmar que hay correlación positiva moderada. Por otra parte, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,645$ ), determina que existe una incidencia directa de nivel moderada y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde la estimulación intelectual incide de manera positiva considerable a las habilidades blandas. En donde la estimulación intelectual incide de manera positiva débil a las habilidades blandas. Dice que la

estimulación intelectual dentro de un buen liderazgo puede mejorar condiciones de comportamiento en las capacidades de las habilidades permitiendo que las cualidades de estos trabajadores puedan generarse desde la búsqueda del conocimiento y la capacitación constante.

Estos resultados se pueden ver corroborados de alguna manera con los encontrados en Kilinc, et. al. (2022) en su artículo científico tuvieron como objetivo hallar el impacto entre liderazgo a través de la estimulación intelectual en docentes de Turquía. Los resultados muestran un impacto del liderazgo transformacional adecuado al desarrollo de las habilidades blandas que necesita un docente, por ejemplo, en el ámbito de la literatura el estudiante capta más la información de acuerdo al desempeño del docente por ser más empático a la hora de comunicar la información. Los resultados muestran un R de Pearson de 0.822 entre ambas variables.

Según Valle et. al. (2022), nos asegura que las habilidades blandas, se refieren a competencias para la vida, aptitudes comunicativas, destrezas laborales e inteligencia emocional. Estas son habilidades que favorecen en la vida útil de la persona como en el ámbito laboral. De acuerdo con Zakkariya y Vadhana (2022), las habilidades se refieren a rasgos individuales que potencian la comunicación efectiva, el desempeño laboral y las oportunidades profesionales de un individuo. Según Tsey, et. al. (2018), argumenta que la carencia de habilidades blandas implica una presentación con restricciones ya que se es difícil conservar u obtener algún trabajo. Del mismo modo, Avelino (2022) sostuvo que las habilidades blandas son "aptitudes distintivas que maximizan el desempeño laboral y que, junto con la ocupación, llegan hacer primordiales para la vida del ser humano, y aún en la actualidad son aspectos cruciales a tener en cuenta al contratar personal".

Finalmente, de sus implicancias prácticas. Se identifica que la problemática radica en el desconocimiento que se tiene del liderazgo transformacional dentro de instituciones educativas, lo que hace que el docente no tenga las armas suficientes para ser mejorado en su performance de un sistema educativo más adecuado llegando de alguna manera al alumnado. El énfasis de mejorar las habilidades blandas va a radicar en la capacitación que pueden tener los directivos para identificar las habilidades de su personal a través de un buen liderazgo transformacional.

## V. CONCLUSIONES

**Primera.** El liderazgo transformacional del director tiene una incidencia directa ( $R^2 = 0,704$ ) y significancia ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en el desarrollo de habilidades blandas de los docentes; afirmando que el directivo alinea, inspira y motiva hacia el logro de los objetivos institucionales, esto conlleva a incidir en el desarrollo de las habilidades personales e interpersonales de los docentes en su quehacer pedagógico en la Institución Educativa.

**Segunda.** Del objetivo específico 1, se concluye que la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional es de nivel medianamente eficiente (46%), con una tendencia al nivel deficiente (37%), encontrando la necesidad de mejorar en las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional e estimulación intelectual, al ser percibidas como limitantes a la hora de estimular un buen liderazgo.

**Tercera.** Del objetivo específico 2, se concluye que las percepciones del nivel de las habilidades blandas son de nivel medianamente eficiente (57%), con una tendencia al (26%) en el nivel deficiente, reflejando la necesidad de mejorar en las dimensiones de habilidades personales y habilidades sociales.

**Cuarta.** Del objetivo específico 3, se pudo concluir que la influencia idealizada incide en las habilidades blandas, de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,528$ ), existe una incidencia positiva y significativa ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) Se puede ver evidenciado la aprobación de la hipótesis al decir que la influencia idealizada a través de la buena gestión puede mejorar de alguna manera las habilidades blandas debido a que se condiciona el comportamiento del docente.

**Quinta.** Del objetivo específico 4, se concluye que la motivación inspiracional incide en las habilidades blandas de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,486$ ), aprobando la hipótesis de investigación con un ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde motivación inspiracional incide de manera positiva medianamente a las habilidades blandas. Se entiende que la motivación inspiracional delimita de

alguna manera que el trabajador tienda a tener mejores performances de habilidades blandas, ya que sacan lo mejor de este docente a través del reconocimiento constante.

**Sexta.** Del objetivo específico 5, se logró concluir que la estimulación intelectual incide en las habilidades blandas de acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,645$ ), aprobando hipótesis de investigación ( $P\text{-valor} < 0,05$ ) en donde la estimulación intelectual incide de manera positiva considerable a las habilidades blandas. En donde la estimulación intelectual incide de manera positiva débil a las habilidades blandas. Dice que la estimulación intelectual dentro de un buen liderazgo puede mejorar condiciones de comportamiento en las capacidades de las habilidades permitiendo que las cualidades de estos trabajadores puedan generarse desde la búsqueda del conocimiento y la capacitación constante.

## VI. RECOMENDACIONES

De las debilidades detectadas en los resultados que se obtuvieron del liderazgo transformacional y las habilidades Blandas se plantean las siguientes recomendaciones: Al director de la institución educativa:

**Primera.** Establecer algunos programas de desarrollo y capacitación en liderazgo transformacional para los directivos escolares, mediante cursos, talleres o actividades prácticas (empoderamiento a través de mentoría y la capacidad de dirección de habilidades) que les ayuden a comprender y aplicar los principios del liderazgo transformacional en su trabajo diario y de esa manera contribuirá a que los docentes tengan mejores habilidades blandas.

**Segunda.** Promover un liderazgo ejemplar y ético (a través de la propuesta en las normas y convivencia) en los líderes educativos para inspirar a los docentes en su desempeño. Facilitar espacios de colaboración para que los docentes compartan ideas y experimenten con nuevas metodologías. Reconocer y valorar las necesidades individuales de los docentes en su desarrollo profesional. Brindar apoyo y retroalimentación personalizada para impulsar el crecimiento y la mejora continua. Estas acciones promoverán el liderazgo transformacional y sus dimensiones en la institución educativa.

**Tercera.** Realizar programas de desarrollo con talleres de trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo; espacios de diálogo y participación activa para expresar ideas y preocupaciones; oportunidades de desarrollo personal y profesional en gestión del tiempo, manejo del estrés y autorreflexión; y programas de educación emocional para reconocer y gestionar emociones de manera saludable. Estas acciones mejoran las habilidades sociales y personales en la variable de habilidades sociales.

**Cuarta.** Fomentar líderes ejemplares y éticos en la institución educativa. Esto implica promover modelos que reflejen los valores deseados, inspirando a los docentes a través de su comportamiento y liderazgo. Implementar programas de desarrollo del liderazgo transformacional que resalten la importancia de la integridad, la ética y la congruencia entre palabras y acciones puede fortalecer

las habilidades blandas de los docentes y crear un ambiente de confianza y motivación en la institución educativa.

**Quinta.** Crear un ambiente estimulante y motivador en la institución educativa, a través de organizar actividades que promuevan la motivación intrínseca y el entusiasmo por el aprendizaje, y brindar reconocimiento y recompensas adecuadas por los logros alcanzados, son estrategias efectivas para fortalecer las habilidades blandas en los docentes.

**Sexta:** Crear un entorno educativo activo y enriquecedor. Se deben establecer espacios de colaboración y debate para compartir ideas entre todos. Además, es importante ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mantenerse actualizado y mejorar constantemente. Proporcionar recursos tecnológicos adecuados también ayuda a estimular la dimensión.

**Séptima:** Se recomienda a los futuros investigadores que apliquen una propuesta metodológica para mejorar el liderazgo transformacional en los directivos de una institución educativa para ver si de esta manera directamente puede mejorar las habilidades blandas.

## REFERENCIAS

- Al Hammadi, N., Bin Masrom, A. y Mohamed, S. (2019). Happiness Of Oil And Gas Industry Employees In Relations To Productivity: Abu Dhabi, UAE. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8 (5), 1107-1121. <https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i5C/E11560585C19.pdf>
- Alegre, R. (2021). Leadership style and attitude to organizational change among health professionals during the COVID-19 pandemic. *Rev Cubana Invest Bioméd*, 40(5). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002021000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002021000200007).
- Ashraf, F., y Khan, M.S. (2014). Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance?. *Asian Business and Management*, 13(2), 171-190. <https://link.springer.com/article/10.1057/abm.2013.5>
- Awada, N., Sarawati, S. y Binti, F. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5 (5), 260-26. [https://www.researchgate.net/publication/339683736\\_The\\_effect\\_of\\_employee\\_happiness\\_on\\_performance\\_of\\_employees\\_in\\_public\\_organization\\_in\\_United\\_Arab\\_Emirates](https://www.researchgate.net/publication/339683736_The_effect_of_employee_happiness_on_performance_of_employees_in_public_organization_in_United_Arab_Emirates)
- Ballestrini, R. (2017). *Metodología de la Investigación Científica: Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Caracas: Venezuela.
- Boy, E. O. (2022). Perception of leadership in public organizations in Lima, Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*.

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6055/D.Olmos\\_RVG\\_Articulo\\_spa\\_2022.pdf?sequence=3](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6055/D.Olmos_RVG_Articulo_spa_2022.pdf?sequence=3)

Cardona, G. Y. G., Ladino, S. T., & Ladino, H. F. T. (2022). Las prácticas pedagógicas y profesionales en la educación superior: Un escenario de experiencia laboral. *Inclusión y Desarrollo*, 9(1), 37-49. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2948>

Caron, E. (2020) Difficulties for the elaboration of scientific research articles by postgraduates students in health sciences *World Journal on Educational*, Volume 14. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092585686&partnerID=40&md5=a35cd0d1962361ba4a3c8732f1fe23ec>

Castillo, A. (2022) Perception of health students about distance education in a private university in Peru. *World Journal on Educational*, Volume 12. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85138547435&doi=10.15446%2frsap.v24n2.96619&partnerID=40&md5=cb7706e7eb6cd54924444bac2742f7d4>

Fernando, C. V. (2022). Development of social skills of high school students on virtual platforms, 2021. *World Journal on Educational*, Volume 14. <https://doi.org/10.18844/wjet.v14i1.6720>

Ferrel. (2021). Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel\\_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fragoso. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?. *Revista Iberoamericana de educación superior*. 6(8), 57-77 <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299138522006.pdf>

- Gloor, P., Colladon, A., Giacomelli, G., Saran, T., y Grippa, F. (2017). The impact of virtual mirroring on customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 7(5), 67–76. <https://andrea.fc.com/articles/JBR1.pdf>
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia Emocional en la empresa*. (3 Ed). Barcelona: Kairós, S.A. <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Gluder. (2022). *Habilidades blandas y su relación con los estilos de liderazgo en directores de las instituciones educativas del distrito desicuaní, de la provincia de Canchis Cusco*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13957/UPvamaqfe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Haq, S., Asbari, M., Novitasari, D., & Abadiyah, S. (2022). The homeschooling head performance: how the role of transformational leadership, motivation, and self-efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 167-179. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/96>
- Hernández R., Fernández S., y Baptista R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed). México, D.F. Mc Graw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Ingsih, S. (2021). *Transformational leadership style and organizational commitment in pandemic Covid-19*. <///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetTransformationalLeadershipStyleAndOrganizationalCo-8294187.pdf>
- Jebb, A., Tay, L., Diener, E. and Oishi, S. (2018). Happiness, income satiety and turning points around the world. *Nature Human Behavior*, 35 (2), 33-38. <https://www.nature.com/articles/s41562-017-0277-0>

- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2022). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 1(3), 37-48. [https://www.researchgate.net/publication/358981375\\_How\\_transformational\\_leadership\\_influences\\_teachers'\\_commitment\\_and\\_innovative\\_practices\\_Understanding\\_the\\_moderating\\_role\\_of\\_trust\\_in\\_principal](https://www.researchgate.net/publication/358981375_How_transformational_leadership_influences_teachers'_commitment_and_innovative_practices_Understanding_the_moderating_role_of_trust_in_principal)
- Ledesma, C. V. (2022). Development of social skills of high school students on virtualplatforms, 2021. *World Journal on Educational Technolgy*, 1(4), 7 - 9. <https://doi.org/10.18844/wjet.v14i1.6720>
- Lin, W., Yin, H., & Liu, Z. (2022). The roles of transformational leadership and growth mindset in teacher professional development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy. *Sustainability*, 14(11), 6489. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/11/6489>
- Lora Loza, M. G. L., Fernández, W. L., Hospinal, L. F. M., & Angulo, J. H. (2022). Percepción del estudiante de secundaria sobre desempeño docente y calidad educativa en tiempos COVID-19, Puno-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(6), 18-31. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073815002/html/>
- López, H. y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *ESPACIOS*, 38(57), 16-.... <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Malykhin, A. (2021). Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices. *Postmodern Openings*, 12, 210-232. [https://lumenpublishingcom.translate.google.com/journals/index.php/po/article/view/3518/2935?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://lumenpublishingcom.translate.google.com/journals/index.php/po/article/view/3518/2935?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)

- Mangrulkar, W. y. (2001). Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. Organización Panamericana de la Salud. [http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Enfoque%20de%20Habilidades%20para%20la%20vida%20OPS\\_0.pdf](http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Enfoque%20de%20Habilidades%20para%20la%20vida%20OPS_0.pdf)
- Méndez, S. (2022). Liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un establecimiento educativo, Guayaquil, 2022. [Tesis de Maestría en Administración de la educación, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108362?show=full>
- Moreno. (2020). Transformational leadership. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/22/31>
- Muñoz, M. (2021). Strategic learning in scientific knowledge mediated by social learning [aprendizaje estratégico en el conocimiento científico mediada por aprendizaje social]. *Universidad y Sociedad*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85128930781&partnerID=40&md5=58028f2342af508cbf5eda0f8cfd6f38>
- Mourão, L., & Valentini, F. (2022). Uso de Vinhetas Âncora nas Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1). [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572022000100005&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572022000100005&script=sci_abstract).
- Myers, D. y Diener, E. (2018). The scientific search for happiness. *Perspectives on psychological science*, 13 (2), 218-235. <https://doi.org/10.1177/1745691618765171>.
- Ñaupas, S., Mejía, R., Novoa, J. y Villagómez, F. (2013). *Metodología de la investigación, enfoque cuantitativos y cualitativos*. Editorial: México, Pearson. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0028.pdf>

- Pakhotina, T. y. (2019). Scientific Research on the Issue of Soft Skills Development (Review of the Data in International Databases of Scopus, Web of Science). *The Education and science journal*, 21(8).  
[https://www.wedscienceru.translate.google.com/jour/article/view/1366?locale=en\\_US&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www.wedscienceru.translate.google.com/jour/article/view/1366?locale=en_US&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)
- Pérez, V. y. (2020). Soft Skills Identification In SME Managers in Barranquilla. Dictamen Libre. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Ramos, R. (2021) Training by competencies of the professional in administration: From a contingency approach *Revista de Ciencias Sociales*. 27(2)51-466.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28066593031/html/>
- Rebello, K. y. (2020). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Rodríguez, R. y. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9 (1).  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S230779992021000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S230779992021000100011&script=sci_arttext)
- Rosales Nole, E. B. (2022). La importancia de las Habilidades Blandas en el Liderazgo. Lima 2022.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2448>
- Salazar, Z. y. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*. 2(3), 38-49  
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-412/management-and-leadership-in-university-education-approaches-and-perspectives>

- Salazar, Z. y. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*, 3(4), 73-89  
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-412/management-and-leadership-in-university-education-approaches-and-perspectives>
- Schutte, N. S., & Loi, N. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.031>
- Silvera, D. I. H., Ghilardelli, M. A., & Correia, V. E. (2022). Tecnologías, Relación, Información y Comunicación: Un recurso para el desarrollo de habilidades blandas. *HAMUT'AY*, 9(1), 51-65.  
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/15071/1/tecnolog%C3%A4Das-relaci%C3%B3n-informaci%C3%B3n.pdf>
- Singh, S. y Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1439–1463.  
[https://www.researchgate.net/publication/316512337\\_Happiness\\_at\\_Work\\_Scale\\_Construction\\_and\\_Psychometric\\_Validation\\_of\\_a\\_Measure\\_Using\\_Mixed\\_Method\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/316512337_Happiness_at_Work_Scale_Construction_and_Psychometric_Validation_of_a_Measure_Using_Mixed_Method_Approach)
- Soutter, M., Clark, S., & Lee, A. (2022). Holding schools accountable for equity in character measurement: Bridging theory and practice. *Journal of Character Education*, 18(1), 113-134.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/17461979221136507>
- Sudibjo, N., Aulia, S., & Harsanti, H. R. (2022). Empowering Personal Knowledge Management Among Teachers in Indonesia: A Multi-Faceted Approach using SEM. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221085001.  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221085001>

- Susiloningsih, E., Hendrajaya, H., Luturmas, Y., Akbar, M., & Suroso, A. (2023). The Analysis Effect of Organizational Communication and Self Development Program on Teacher Performance. *Journal on Education*, 5(4). <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2439>
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y. and Gurr, D. (2022), "The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship", *Journal of Educational Administration*, 60 (4) 369-385. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0075>
- Trudel, L. E., Sokal, L., & Babb, J. (2022). Transformational Leadership Approaches and Their Influence on Teacher Resilience During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1). <https://articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/5019>
- Tsang, K. K., Du, Y., & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-11. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA691020932&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=03012212&p=HRCA&sw=w&userGroupName=anon%7Ee55b6dc5&aty=open+web+entry>
- Tsey, C. H. (2018). Developing Soft Skills: Exploring the Feasibility of an Australian Well-Being Program for Health Managers and Leaders in Timor-Leste. *Original Research*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018811404>
- Udin, S. y. (2021). Transformational Leadership Training: A Key Driver to Improve the Effectiveness and Productivity of CV Ning Sri Stone Crusher. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2). [https://www.cibgp.com/pdf\\_11235\\_7985ff3297ae64f391191c2866e2ff29.html](https://www.cibgp.com/pdf_11235_7985ff3297ae64f391191c2866e2ff29.html)

Valle, R., (2022). Soft Skills in the Formative Research of the University Student. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 2(3), 32-42 <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.178>

Yunita, I., y Saputra, I. (2019). Millennial generation in accepting mutations: Impact on work stress and employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 102–114. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.2>

Zagoršek, D. y. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. <https://www.redalyc.org/journal/647/64754595020/64754595020.pdf>

Zakkariya, V. y. (2022). Inventory for Critical Managerial Soft Skills (ICMS) – *Development and Standardisation*. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/15693>

**Anexo 1:** Matriz de operacionalización de las variables

Var.	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	N° Ítems	Escala/Valores finales
Liderazgo Transformacional	Zagorsek, et. al. (2009) es un tipo de liderazgo donde el supervisor o jefe, motiva de alguna manera a los subordinados con la consigna de mejorar y transformar las cualidades de estos para alcanzar los objetivos institucionales desde la confianza, lealtad y admiración.	Se midió a través de tres dimensiones las cuales son influencia idealizada, motivación inspiraciones, estimulación intelectual de acuerdo al cuestionario al liderazgo transformacional de 18 ítems.	Influencia idealizada	Confianza	(1,2,3)	Eficiente: 66-90 Medianamente eficiente: 42-65 Deficiente : 18 -41
				Credibilidad	(4,5,6)	
			Motivación inspiracional	Carisma y motivación	(7,8,9)	
				Visión compartida	(10,11,12)	
			Estimulación intelectual	Resolución de problemas	(13,14,15)	
				Soluciones Innovadas	(16,17,18)	

<b>Var.</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N° Ítems</b>	<b>Escala/Valores finales</b>
Habilidades blandas	Goleman (2018) es la capacidad de una persona para mejorar situaciones de acontecimientos o entornos en los cuales se presentan diferentes tipos enfoques, laborales educativos y personales.	Se mide a través de dos dimensiones habilidades personales y habilidades sociales en las cuales se estudia de acuerdo a un cuestionario de habilidades blandas.	Habilidades Personales	Conciencia emocional	(1,2,3)	Eficiente : 96-125 Medianamente eficiente: 60-95 Deficiente : 25-59
				Evaluación	(4,5,6)	
				Confianza en uno mismo	(7,8)	
				Compromiso optimismo	(9,10,11,12)	
			Habilidades Sociales	Empatía	(13,14,15,16)	
				Orientación al servicio	(17,18,19)	
				Comunicación	(20,21,22)	
				Comunicación Resolución de conflictos	(23,24,25)	

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario que evalúa variable liderazgo transformacional

Estimado (a) Docente:

Te saludo afectuosamente, esperando que te encuentres bien de salud y a la vez solicito tu apoyo en el llenado de este cuestionario que le presento, el cual tiene como objetivo determinar una escala valorativa del liderazgo transformacional de los docentes. La información que brindarás es de mucho interés para la elaboración de una tesis de Maestría que se desarrolla en Universidad Cesar Vallejo

Te pido que leas atentamente cada ítem y respondas marcando con un aspa de acuerdo a tu criterio:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

<b>DIMENSION: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Confío en las decisiones que toman sus directivos					
2	Mi director escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto					
3	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas					
4	Creo que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo					
5	Las actividades que realizo son congruentes a mi puesto					
6	Mi puesto permite que desarrolle al máximo todas mis habilidades					
<b>DIMENSION: LA MOTIVACION INSPIRACIONAL</b>						
7	El establecimiento educativo me ofrece incentivos para incrementar el desempeño laboral					
8	El establecimiento educativo recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho					
9	Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos					
10	Participo en la elaboración de los objetivos y políticas del establecimiento educativo					
11	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo					

1	Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo					
2						
<b>DIMENSION: ESTIMULACION INTELECTUAL</b>						
13	Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria					
14	Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable					
15	Cuando tomo una decisión considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentaré					
16	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo					
17	Cuando hago planes importantes, aplico acciones preventivas y elaboro un plan de contingencia					
18	Documento y aplico las mejores prácticas en beneficio del establecimiento educativo					

Cuestionario que evalúa variable habilidades blandas

Estimado (a) Docente:

Te saludo afectuosamente, esperando que te encuentres bien de salud y a la vez solicito tu apoyo en el llenado de este cuestionario que le presento, el cual tiene como objetivo determinar una escala valorativa de las habilidades blandas de los docentes. La información que brindarás es de mucho interés para la elaboración de una tesis de Maestría que se desarrolla en Universidad Cesar Vallejo

Te pido que leas atentamente cada ítem y respondas marcando con un aspa de acuerdo a tu criterio:

Total desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indeciso (3)	Acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
-------------------------	-------------------	-----------------	----------------	------------------------------

<b>DIMENSION: HABILIDADES PERSONALES</b>		TD	D	IND	A	TA
1	Intento controlar mis emociones desagradables, y potenciar las positivas					
2	Tengo claro que toda investigación debe realizar una aportación original y relevante					
3	Cuando mi estado de ánimo no es demasiado bueno intento hacer actividades que me resulten agradables					
4	Creo que mis objetivos personales están alineados con establecimiento educativo					
5	Dispongo de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo					
6	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan					
7	Soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás					
8	Sé cómo generar ocasiones para experimentar emociones agradables/positivas					
9	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo del establecimiento educativo					
10	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades					
11	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro del establecimiento educativo					
12	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.					
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES</b>						
13	Entiendo que las personas pueden tener una visión de las cosas diferente a la tuya					

14	Cuando una persona me hace sentir bien, me gustaría agradecerse verbalmente					
15	Intento entender mejor a mis compañeros docentes como ven las cosas desde su perspectiva					
16	Antes de criticar a alguien intento imaginar cómo se sentiría yo si estuviera en su lugar					
17	Propongo nuevas ideas y técnicas para promover la colaboración en el equipo					
18	Muestro una mejora y un crecimiento general consistentes					
19	Trato de innovar incluso en condiciones adversas					
20	Comunico eficazmente mi punto de vista y expectativas					
21	Siento que el establecimiento educativo maneja muy bien la comunicación entre sus áreas					
22	Considero que la comunicación del establecimiento educativo se desarrolla en un entorno de confianza					
23	En la institución se dispone de un plan de actuación para que los conflictos que puedan surgir tengan una respuesta rápida y efectiva					
24	En esta institución educativa se realizan ejercicios que involucren a las familias en la prevención y atención de conflictos					
25	En el establecimiento educativo se resuelven los conflictos de la mejor manera posible					

### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Cuestionario de Liderazgo Transformacional	
Autor original:	Méndez Urrutia, Sandra	
Nombre instrumento original	Cuestionario para medir el Liderazgo Transformacional	
Dimensiones:	Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual.	
Nº de ítems	18	
Escala de valoración de ítems:	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
Ámbito de aplicación:	Instituciones educativas de la Ugel santa 2023	
Administración:	Individual, presencial	
Duración:	10 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Identificar el nivel del liderazgo transformacional	
Validez:	Mediante el juicio de tres expertos con grado de doctor especialista en el tema de las variables	
Confiabilidad:	Mediante el coeficiente de consistencia interna y técnica de alfa de Cronbach, se determinó un grado de confiabilidad alto (Alfa = 0,891)	
Unidades de información:	Docentes de las instituciones educativas de la Ugel Santa 2023	
Organización:	Dimensión	Nº de ítem
	Influencia idealizada	1 – 6
	motivación inspiracional,	7 – 12
	estimulación intelectual,	13 – 18
Niveles /Valores finales	Eficiente: 66-90 Medianamente eficiente: 42-65 Deficiente: 18 -41	

### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Cuestionario de Habilidades Blancas	
Autor original:	Méndez Urrutia, Sandra	
Nombre instrumento original	Cuestionario para medir las Habilidades Blandas	
Dimensiones:	Habilidades personales, Habilidades sociales	
N° de ítems	25	
Escala de valoración de ítems:	Totalmente desacuerdo (1) Desacuerdo (2) Indeciso (3) Acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	
Ámbito de aplicación:	Instituciones educativas de la Ugel santa 2023	
Administración:	Individual, presencial	
Duración:	10 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Identificar el nivel de las Habilidades Blandas	
Validez:	Mediante el juicio de tres expertos con grado de doctor especialista en el tema de las variables	
Confiabilidad:	Mediante el coeficiente de consistencia interna y técnica alfa de Cronbach, se determinó un grado de confiabilidad muy alto (Alfa = 0,869)	
Unidades de información:	Docentes de las instituciones educativas de la Ugel Santa 2023	
Organización:	Dimensión	N° de ítem
	Habilidades Personales	1-12
	Habilidades Sociales	13 -25
Niveles /Valores finales	Eficiente: 96-125 Medianamente eficiente: 60-95 Deficiente: 25 -59	

### Anexo 3: Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### Certificado de validez de contenido

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	Confío en las decisiones que toman sus directivos	x		x		X		
2	Directo	Mi director escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto	x		x		X		
3	Directo	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas	x		x		X		
4	Directo	Creo que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
5	Directo	Las actividades que realizo son congruentes a mi puesto	x		x		X		
6	Directo	Mi puesto permite que desarrolle al máximo todas mis habilidades	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
7	Directo	El establecimiento educativo me ofrece incentivos para incrementar el desempeño laboral	x		x		X		
8	Directo	El establecimiento educativo recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho	x		x		X		

9	Directo	Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos	x		x		X		
10	Directo	Participo en la elaboración de los objetivos y políticas del establecimiento educativo	x		x		X		
11	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		x		X		
12	Directo	Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Directo	Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria	x		X		X		
14	Directo	Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable	x		X		X		
15	Directo	Cuando tomo una decisión considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentaré	x		X		X		
16	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		X		X		
17	Directo	Cuando hago planes importantes, aplico acciones preventivas y elaboro un plan de contingencia	x		X		X		
18	Directo	Documento y aplico las mejores prácticas en beneficio del establecimiento educativo	x		X		X		

  
 Dr. Fernando Vega Huincho  
 CIP: 45511

Firma del validador

DNI: 32836979

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Liderazgo Transformacional**

**Observaciones:**

---

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: Fernando Vega Huincho

**DNI:** 32836979

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Maestría En Ciencias E Ingeniería Con Mención En Computación E Informática.	2007	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
02	Titulo Maestro En Ciencias De La Educación Con Mención En Investigación Y Docencia	2007	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
03	Doctor En Gestión Y Ciencias De La Educación	2010	Universidad San Pedro

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

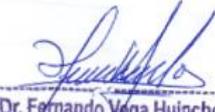
	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Privada San Pedro	6	Docente de investigación científica
02	Municipalidad Provincial del Santa	6	Área Contable

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

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

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

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



Dr. Fernando Vega Huincho  
CIP: 45511

---

Firma del validador

DNI: 32836979

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Habilidades Blandas

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Directo	Intento controlar mis emociones desagradables, y potenciar las positivas	X		X		X		
2	Directo	Tengo claro que toda investigación debe realizar una aportación original y relevante	X		X		X		
3	Directo	Cuando mi estado de ánimo no es demasiado bueno intento hacer actividades que me resulten agradables	X		X		X		
4	Directo	Creo que mis objetivos personales están alineados con establecimiento educativo	X		X		X		
5	Directo	Dispongo de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo	X		X		X		
6	Directo	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan	X		X		X		
7	Directo	Soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	X		X		X		
8	Directo	Sé cómo generar ocasiones para experimentar emociones agradables/positivas	X		X		X		
9	Directo	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo del establecimiento educativo	X		X		X		
10	Directo	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades	X		X		X		
11	Directo	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro del establecimiento educativo	X		X		X		
12	Directo	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	X		X		x		
DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No	

13	Directo	Entiendo que las personas pueden tener una visión de las cosas diferente a la tuya	X		X		X		
14	Directo	Cuando una persona me hace sentir bien, me gustaría agradecerse verbalmente	X		X		X		
15	Directo	Intento entender mejor a mis compañeros docentes como ven las cosas desde su perspectiva	X		X		X		
16	Directo	Antes de criticar a alguien intento imaginar cómo se sentiría yo si estuviera en su lugar	X		X		X		
17	Directo	Propongo nuevas ideas y técnicas para promover la colaboración en el equipo	X		X		X		
18	Directo	Muestro una mejora y un crecimiento general consistentes	X		X		X		
19	Directo	Trato de innovar incluso en condiciones adversas	X		X		X		
20	Directo	Comunico eficazmente mi punto de vista y expectativas	X		X		X		
21	Directo	Siento que el establecimiento educativo maneja muy bien la comunicación entre sus áreas	X		X		X		
22	Directo	Considero que la comunicación del establecimiento educativo se desarrolla en un entorno de confianza	X		X		X		
23	Directo	En la institución se dispone de un plan de actuación para que los conflictos que puedan surgir tengan una respuesta rápida y efectiva	X		X		X		
24	Directo	En esta institución educativa se realizan ejercicios que involucren a las familias en la prevención y atención de conflictos	X		X		X		
25	Directo	En el establecimiento educativo se resuelven los conflictos de la mejor manera posible	x		x		x		



Dr. Fernando Vega Huincho  
CIP: 45511

---

Firma del validador

DNI: 32836979

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas**

**Observaciones:**

---

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: Fernando Vega Huincho

**DNI:** 32836979

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Maestría En Ciencias E Ingeniería Con Mención En Computación E Informática.	2007	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
02	Título Maestro En Ciencias De La Educación Con Mención En Investigación Y Docencia	2007	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
03	Doctor En Gestión Y Ciencias De La Educación	2010	Universidad San Pedro

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Privada San Pedro	6	Docente de investigación científica
02	Municipalidad Provincial del Santa	6	Área Contable

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

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

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

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



Dr. Fernando Vega Huincho  
CIP: 45511

---

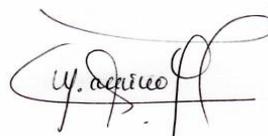
Firma del validador

DNI: 32836979

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	Confío en las decisiones que toman sus directivos	x		x		X		
2	Directo	Mi director escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto	x		x		X		
3	Directo	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas	x		x		X		
4	Directo	Creo que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
5	Directo	Las actividades que realizo son congruentes a mi puesto	x		x		X		
6	Directo	Mi puesto permite que desarrolle al máximo todas mis habilidades	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
7	Directo	El establecimiento educativo me ofrece incentivos para incrementar el desempeño laboral	x		x		X		
8	Directo	El establecimiento educativo recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho	x		x		X		
9	Directo	Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos	x		x		X		
10	Directo	Participo en la elaboración de los objetivos y políticas del establecimiento educativo	x		x		X		
11	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		x		X		

12	Directo	Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Directo	Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria	x		X		X		
14	Directo	Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable	x		X		X		
15	Directo	Cuando tomo una decisión considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentaré	x		X		X		
16	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		X		X		
17	Directo	Cuando hago planes importantes, aplico acciones preventivas y elaboro un plan de contingencia	x		X		X		
18	Directo	Documento y aplico las mejores prácticas en beneficio del establecimiento educativo	x		X		X		



Calderón Yarleque Luis Alberto  
Dni 40097132

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Liderazgo Transformacional**

**Observaciones:**

---

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: Calderón Yarleque Luis Alberto

**DNI:** 40097132

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Grado O Título Bachiller En Ciencias Matemáticas	2002	Universidad Nacional de Trujillo
02	Grado O Título Licenciado En Estadística	2003	Universidad Nacional de Trujillo
03	Grado O Título De Magister En Administración De Negocios	2015	Universidad Privada Cesar Vallejo
04	Grado O Título Doctor En Estadística Matemática	2023	Universidad Nacional del Santa

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

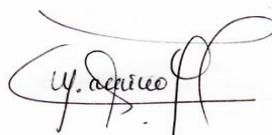
	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad César vallejo	5	Docente de estadística aplicada
02	Bitec	3	Docente de investigación
03	Universidad Nacional del Santa	3	Docente de estadística aplicada

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

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

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

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

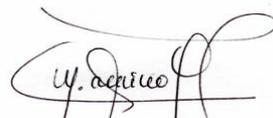


Calderón Yarleque Luis Alberto  
Dni 40097132

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Habilidades Blandas

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Directo	Intento controlar mis emociones desagradables, y potenciar las positivas	X		X		X		
2	Directo	Tengo claro que toda investigación debe realizar una aportación original y relevante	X		X		X		
3	Directo	Cuando mi estado de ánimo no es demasiado bueno intento hacer actividades que me resulten agradables	X		X		X		
4	Directo	Creo que mis objetivos personales están alineados con establecimiento educativo	X		X		X		
5	Directo	Dispongo de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo	X		X		X		
6	Directo	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan	X		X		X		
7	Directo	Soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	X		X		X		
8	Directo	Sé cómo generar ocasiones para experimentar emociones agradables/positivas	X		X		X		
9	Directo	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo del establecimiento educativo	X		X		X		
10	Directo	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades	X		X		X		
11	Directo	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro del establecimiento educativo	X		X		X		
12	Directo	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	X		X		x		

DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No	
13	Directo	Entiendo que las personas pueden tener una visión de las cosas diferente a la tuya	X		X		X		
14	Directo	Cuando una persona me hace sentir bien, me gustaría agradecerse verbalmente	X		X		X		
15	Directo	Intento entender mejor a mis compañeros docentes como ven las cosas desde su perspectiva	X		X		X		
16	Directo	Antes de criticar a alguien intento imaginar cómo se sentiría yo si estuviera en su lugar	X		X		X		
17	Directo	Propongo nuevas ideas y técnicas para promover la colaboración en el equipo	X		X		X		
18	Directo	Muestro una mejora y un crecimiento general consistentes	X		X		X		
19	Directo	Trato de innovar incluso en condiciones adversas	X		X		X		
20	Directo	Comunico eficazmente mi punto de vista y expectativas	X		X		X		
21	Directo	Siento que el establecimiento educativo maneja muy bien la comunicación entre sus áreas	X		X		X		
22	Directo	Considero que la comunicación del establecimiento educativo se desarrolla en un entorno de confianza	X		X		X		
23	Directo	En la institución se dispone de un plan de actuación para que los conflictos que puedan surgir tengan una respuesta rápida y efectiva	X		X		X		
24	Directo	En esta institución educativa se realizan ejercicios que involucren a las familias en la prevención y atención de conflictos	X		X		X		
25	Directo	En el establecimiento educativo se resuelven los conflictos de la mejor manera posible	x		x		x		



Calderón Yarleque Luis Alberto  
DNI 40097132

## Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas

Observaciones:

---

---

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. / Mg: Calderón Yarleque Luis Alberto

DNI: 40097132

Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Grado O Título Bachiller En Ciencias Matemáticas	2002	Universidad Nacional de Trujillo
02	Grado O Título Licenciado En Estadística	2003	Universidad Nacional de Trujillo
03	Grado O Título De Magister En Administración De Negocios	2015	Universidad Privada Cesar Vallejo
04	Grado O Título Doctor En Estadística Matemática	2023	Universidad Nacional del Santa

Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

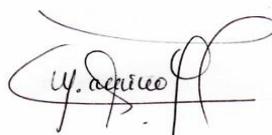
	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad César vallejo	5	Docente de estadística aplicada
02	Bitec	3	Docente de investigación
03	Universidad Nacional del Santa	3	Docente de estadística aplicada

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

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

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

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



Calderón Yarleque Luis Alberto  
Dni 40097132

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	Confío en las decisiones que toman sus directivos	x		x		X		
2	Directo	Mi director escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto	x		x		X		
3	Directo	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas	x		x		X		
4	Directo	Creo que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
5	Directo	Las actividades que realizo son congruentes a mi puesto	x		x		X		
6	Directo	Mi puesto permite que desarrolle al máximo todas mis habilidades	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
7	Directo	El establecimiento educativo me ofrece incentivos para incrementar el desempeño laboral	x		x		X		
8	Directo	El establecimiento educativo recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho	x		x		X		
9	Directo	Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos	x		x		X		
10	Directo	Participo en la elaboración de los objetivos y políticas del establecimiento educativo	x		x		X		
11	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		x		X		

12	Directo	Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos del establecimiento educativo	x		x		X		
<b>DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Directo	Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria	x		X		X		
14	Directo	Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable	x		X		X		
15	Directo	Cuando tomo una decisión considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentaré	x		X		X		
16	Directo	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	x		X		X		
17	Directo	Cuando hago planes importantes, aplico acciones preventivas y elaboro un plan de contingencia	x		X		X		
18	Directo	Documento y aplico las mejores prácticas en beneficio del establecimiento educativo	x		X		X		



Dr. Romero Pacora Jesus  
06253522

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Liderazgo Transformacional**

**Observaciones:**

---

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: Romero Pacora Jesús

**DNI:** 06253522

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
	Grado O Titulo Bachiller En Administración	1982	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo Lic. Administración	1983	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo bachiller en Ciencias Administrativas	1999	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo De Magister En Gestión Publica	2014	Universidad Privada Cesar Vallejo

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Nacional Federico Villareal	4	Docente de investigación científica
02	Universidad César vallejo	7	Docente en Gestión del Talento Humano

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

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

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



---

Dr. Romero Pacora Jesus  
06253522

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Habilidades Blandas

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Directo	Intento controlar mis emociones desagradables, y potenciar las positivas	X		X		X		
2	Directo	Tengo claro que toda investigación debe realizar una aportación original y relevante	X		X		X		
3	Directo	Cuando mi estado de ánimo no es demasiado bueno intento hacer actividades que me resulten agradables	X		X		X		
4	Directo	Creo que mis objetivos personales están alineados con establecimiento educativo	X		X		X		
5	Directo	Dispongo de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo	X		X		X		
6	Directo	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan	X		X		X		
7	Directo	Soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	X		X		X		
8	Directo	Sé cómo generar ocasiones para experimentar emociones agradables/positivas	X		X		X		
9	Directo	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo del establecimiento educativo	X		X		X		
10	Directo	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades	X		X		X		
11	Directo	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro del establecimiento educativo	X		X		X		
12	Directo	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	X		X		x		

DIMENSIÓN: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No	
13	Directo	Entiendo que las personas pueden tener una visión de las cosas diferente a la tuya	X		X		X		
14	Directo	Cuando una persona me hace sentir bien, me gustaría agradecerérselo verbalmente	X		X		X		
15	Directo	Intento entender mejor a mis compañeros docentes como ven las cosas desde su perspectiva	X		X		X		
16	Directo	Antes de criticar a alguien intento imaginar cómo se sentiría yo si estuviera en su lugar	X		X		X		
17	Directo	Propongo nuevas ideas y técnicas para promover la colaboración en el equipo	X		X		X		
18	Directo	Muestro una mejora y un crecimiento general consistentes	X		X		X		
19	Directo	Trato de innovar incluso en condiciones adversas	X		X		X		
20	Directo	Comunico eficazmente mi punto de vista y expectativas	X		X		X		
21	Directo	Siento que el establecimiento educativo maneja muy bien la comunicación entre sus áreas	X		X		X		
22	Directo	Considero que la comunicación del establecimiento educativo se desarrolla en un entorno de confianza	X		X		X		
23	Directo	En la institución se dispone de un plan de actuación para que los conflictos que puedan surgir tengan una respuesta rápida y efectiva	X		X		X		
24	Directo	En esta institución educativa se realizan ejercicios que involucren a las familias en la prevención y atención de conflictos	X		X		X		
25	Directo	En el establecimiento educativo se resuelven los conflictos de la mejor manera posible	x		x		x		



Dr. Romero Pacora Jesus  
06253522

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas**

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. / Mg: Romero Pacora Jesús

**DNI:** 06253522

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
	Grado O Titulo Bachiller En Administración	1982	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo Lic. Administración	1983	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo bachiller en Ciencias Administrativas	1999	Universidad Nacional Federico Villareal
	Grado O Titulo De Magister En Gestión Publica	2014	Universidad Privada Cesar Vallejo

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Nacional Federico Villareal	4	Docente de investigación científica
02	Universidad César vallejo	7	Docente en Gestión del Talento Humano

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

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

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

---

Dr. Romero Pacora Jesus  
06253522

## Análisis de confiabilidad del instrumento

### “Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional”

Coeficiente de correlación corregido ítem-total

Items	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
ITEM1	,333		
ITEM2	,010		
ITEM3	,284		
ITEM4	,343		
ITEM5	,340		
ITEM6	,608		
ITEM7		,348	
ITEM8		,652	
ITEM9		,425	
ITEM10		,798	
ITEM11		,296	
ITEM12		,014	
ITEM13			,148
ITEM14			,660
ITEM15			,632
ITEM16			,041
ITEM17			,241
ITEM18			,127
Correlacion por dimensiones	0.710	0.654	0.735
Correlacion Total	0.734		

### Análisis de confiabilidad del instrumento

#### “Cuestionario sobre Habilidades Blandas”

Coeficiente de correlación corregido ítem-total

Items	Dimension 1	Dimension 2
ITEM1	,333	
ITEM2	,010	
ITEM3	,284	
ITEM4	,343	
ITEM5	,340	
ITEM6	,608	
ITEM7	,348	
ITEM8	,652	
ITEM9	,425	
ITEM10	,798	
ITEM11	,296	
ITEM12	,014	
ITEM13	,148	
ITEM14		,660
ITEM15		,632
ITEM16		,041
ITEM17		,241
ITEM18		,127
ITEM19		,179
ITEM20		,067
ITEM21		,010
ITEM22		-,059
ITEM23		,347
ITEM24		,737
ITEM24		,789
Correlacion por dimensiones	0.610	0.723
Correlacion Total	0.689	

**Anexo 4.** Autorización para la Recolección de Datos.



UGEL - SANTA

**I.E. N° 89002** "Gloriosa 329"

Jr. Leoncio Prado N° 227 teléfono 467348



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 89002 "GLORIOSA 329"

HACE CONSTAR :

Que, el señor **CARLOS JOSE MEDINA MUGUERZA**, estudiante del programa de **MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**, de la Universidad Cesar Vallejo y en mérito a la carta de Presentación al director de la I.E. N° 89002 se autorizó la aplicación del instrumento de evaluación (Encuesta) a los docentes de la I.E. el día 08 de junio del 2023.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 05 de julio del 2023



Luis Juan Tolentino Rojas  
Director

LTR/D  
Arq/Sec

**Anexo 5.** Matriz de puntuaciones y niveles del Liderazgo Transformacional y las habilidades Blandas

<b>Variables y Dimensiones</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Medianamente Eficiente</b>	<b>Eficiente</b>
Liderazgo transformacional	18 - 41	42 - 66	67 - 90
Influencia idealizada	6 - 14	15 - 22	23 - 30
Motivación inspiraciones	6 - 14	15 - 22	23 - 30
Estimulación intelectual	6 - 14	15 - 22	23 - 30
Habilidades blandas	25 - 59	60 - 95	96 - 125
Habilidades personal	12 - 27	28 - 43	44 - 60
Habilidades sociales	13 - 30	31 - 47	48 - 65

## Confiabilidad a través del Coeficiente del Alfa de Cronbach del Cuestionario Liderazgo Transformacional

### COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i S_i^2}{\left[ \sum_i S_{i,r_{ik}} \right]^2} \right)$$

### CONFIABILIDAD:

- Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos
- Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados
- Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y preparamos ciertas datos, si se aplica un mes después y preparamos valores diferentes y de manera similar en mediciones subsiguientes, tal prueba no es confiable

	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	SUMA
E1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	23
E2	1	2	1	4	2	2	2	4	2	1	2	1	4	2	2	2	3	1	38
E3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	36
E4	4	3	5	4	3	2	4	5	1	4	3	5	4	3	2	4	2	4	62
E5	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	65
E6	2	4	2	2	4	2	2	5	5	2	4	2	2	4	2	2	2	5	53
E7	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	36
E8	4	3	5	4	3	2	4	5	1	4	3	5	4	3	2	4	2	4	62
E9	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	65
E10	2	4	2	2	4	2	2	5	5	2	4	2	2	4	2	2	2	5	53
E11	3	2	3	5	2	4	3	3	3	3	2	3	5	2	4	3	3	5	58
E12	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	1	2	2	4	3	2	41
E13	3	3	1	1	3	3	2	1	2	3	3	1	1	3	3	2	4	3	42
E14	4	3	5	4	3	2	4	5	1	4	3	5	4	3	2	4	2	4	62
E15	2	4	3	3	4	1	3	3	2	2	4	3	3	4	1	3	1	5	51

### CONFIABILIDAD

Muy B Baja Regular Aceptab Elevada

0 1  
 0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de error) 100% de confiabilidad en la medición (no hay error)

Varianza	0,981	0,781	1,981	1,638	0,781	1,552	0,924	2,981	1,838	0,981	0,781	1,981	1,638	0,781	1,552	0,924	0,667	1,829	169,60
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

(Varianza de la Población) 24,590

K: El número de ítems	25	25	1	0,145	0,891	89,06%
$\sum S_i^2$ : Sumatoria de las Varianzas de los Items	24,590	24				
$S_T^2$ : La Varianza de la suma de los Items	169,60					

la confiabilidad es Aceptada

Coeficiente de Alfa de Crombach	Número de elementos
0.891	18

## Confiabilidad a través del Coeficiente del Alfa de Cronbach del Cuestionario Habilidades Blandas

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	SUMA					
E1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	30					
E2	1	2	1	4	2	2	2	3	1	2	3	2	4	2	3	2	3	1	2	3	2	4	2	3	2	58					
E3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	60					
E4	4	3	5	4	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	3	68					
E5	3	3	4	3	3	5	4	3	3	5	5	3	2	3	4	4	3	3	5	5	3	2	3	4	3	88					
E6	2	4	2	2	4	2	2	2	5	2	2	4	1	4	3	2	2	5	2	2	4	1	4	3	4	70					
E7	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	60					
E8	4	3	5	4	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	3	68					
E9	3	3	4	3	3	5	4	3	3	5	5	3	2	3	4	4	3	3	5	5	3	2	3	4	3	88					
E10	2	4	2	2	4	2	2	2	5	2	2	4	1	4	3	2	2	5	2	2	4	1	4	3	4	70					
E11	3	2	2	5	2	4	3	3	5	2	1	2	5	2	5	3	3	5	2	1	2	5	2	5	2	77					
E12	2	2	2	1	2	2	4	3	2	5	3	2	3	3	3	4	3	2	5	3	2	3	3	3	3	70					
E13	3	3	1	1	3	3	2	4	3	2	1	3	2	1	2	2	4	3	2	1	3	2	1	2	1	55					
E14	4	3	5	4	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	4	2	4	1	2	3	1	3	2	3	68					
E15	2	4	3	3	4	1	3	1	5	1	1	4	3	2	1	3	1	5	1	1	4	3	2	1	2	61					
Varianza	0,981	0,781	1,981	1,638	0,781	1,552	0,924	0,667	1,829	2,257	1,638	0,781	1,410	1,029	1,257	0,924	0,667	1,829	2,257	1,638	0,781	1,410	1,029	1,257	1,029	194,78					
<b>(Varianza de la Población)</b>	32,324																														
K: El número de ítems								25								$\frac{25}{24}$	1	-	0,1659						0,8688						86,88%
$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las Varianzas de los Items								32,324																							
$S_T^2$ : La Varianza de la suma de los Items								194,78																							
la confiabilidad es Aceptada																															

<b>Coeficiente de Alfa de Crombach</b>	<b>Número de elementos</b>
<b>0.868</b>	<b>25</b>

## Anexo 6. Matriz de puntuación niveles de liderazgo transformacional

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
E1	5	5	5	1	2	5	5	5	2	2	5	2	5	5	2	2	5	5
E2	5	4	4	2	2	4	1	2	4	4	2	1	4	2	4	4	3	5
E3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
E4	1	1	1	2	4	4	4	3	2	1	2	4	4	3	1	1	2	4
E5	3	2	2	4	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4
E6	5	1	2	2	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	1	1	2	5
E7	2	3	2	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	3	5
E8	5	3	3	2	2	5	2	2	4	2	2	2	1	2	3	4	3	4
E9	5	2	2	3	2	5	3	3	4	4	2	4	2	3	2	4	4	3
E10	4	4	4	5	3	3	2	4	4	2	5	3	3	4	2	4	1	3
E11	1	2	2	5	2	1	5	5	2	2	5	2	1	1	2	2	1	5
E12	2	4	4	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	4	4	3	5
E13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
E14	1	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	4	2	2	2	1	2	4
E15	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	4
E16	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	2	5
E17	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	2	5
E18	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	4
E19	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3
E20	4	4	4	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	2	4	1	3
E21	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	5
E22	2	4	4	2	2	4	1	2	4	4	2	1	4	2	4	4	3	5
E23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	5
E24	1	1	1	2	1	4	4	3	2	1	2	4	4	3	1	1	2	4
E25	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4
E26	4	2	2	2	2	2	2	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	5
E27	2	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	1	2	2	4	3	5
E28	2	3	3	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	3	4	3	4
E29	3	2	2	3	2	1	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3
E30	4	4	4	1	3	3	2	2	4	4	2	3	3	4	2	4	1	3
E31	1	2	2	3	3	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	5
E32	2	4	2	2	2	2	1	2	4	4	2	1	2	2	4	4	3	5
E33	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
E34	2	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	2	2	3	2	1	2	4
E35	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	4
E36	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	2	2	2	5
E37	2	3	2	4	3	3	2	2	2	4	2	3	4	2	3	4	2	5
E38	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	4
E39	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3
E40	4	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	2	4	1	3

E41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
E42	1	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	4	2	2	2	1	2	5
E43	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	5	
E44	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	4	
E45	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	4	
E46	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	5	
E47	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	
E48	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	3	4	3	
E49	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	
E50	2	4	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	3	4	5	
E51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
E52	3	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
E53	3	4	5	3	4	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	
E54	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	4	
E55	1	3	5	4	4	3	5	1	2	2	5	5	5	5	5	4	5	
E56	2	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	
E57	1	3	2	4	4	3	4	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	
E58	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	2	2	5	
E59	2	3	2	4	3	3	2	2	2	4	2	3	4	2	3	4	5	
E60	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	4	
E61	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	
E62	4	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	2	4	3	
E63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
E64	1	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	4	2	2	2	1	5	
E65	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	5	
E66	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	4	
E67	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	4	
E68	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	5	
E69	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	4	
E70	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	3	4	3	

	Suma			
	Variable	INFLUENCIA IDEALIZADA	MOTIVACION INSPIRACIONAL	ESTIMULACION INTELECTUAL
E1	68	23	21	24
E2	57	21	14	22
E3	42	15	12	15
E4	44	13	16	15
E5	51	16	18	17
E6	49	14	20	15
E7	57	16	20	21
E8	51	20	14	17
E9	57	19	20	18
E10	60	23	20	17
E11	46	13	21	12
E12	48	16	12	20
E13	39	12	12	15
E14	40	11	16	13
E15	50	18	17	15
E16	42	13	13	16
E17	53	18	15	20
E18	45	13	15	17
E19	50	13	21	16
E20	53	19	17	17
E21	29	8	9	12
E22	54	18	14	22
E23	38	12	12	14
E24	41	10	16	15
E25	49	14	18	17
E26	39	14	12	13
E27	51	15	19	17
E28	44	13	14	17
E29	48	13	18	17
E30	53	19	17	17
E31	34	12	10	12
E32	48	14	14	20
E33	40	13	12	15
E34	40	12	14	14
E35	50	18	17	15
E36	42	13	14	15
E37	52	17	15	20
E38	45	13	15	17
E39	50	13	21	16
E40	51	17	17	17

E41	39	12	12	15
E42	41	11	16	14
E43	51	18	17	16
E44	41	13	13	15
E45	52	18	15	19
E46	46	13	15	18
E47	50	12	21	17
E48	50	15	17	18
E49	27	8	9	10
E50	50	16	13	21
E51	39	12	12	15
E52	72	22	24	26
E53	72	22	22	28
E54	75	24	23	28
E55	69	20	20	29
E56	73	23	22	28
E57	50	17	18	15
E58	42	13	14	15
E59	52	17	15	20
E60	45	13	15	17
E61	50	13	21	16
E62	51	17	17	17
E63	39	12	12	15
E64	41	11	16	14
E65	51	18	17	16
E66	41	13	13	15
E67	52	18	15	19
E68	46	13	15	18
E69	50	12	21	17
E70	50	15	17	18

Dimensiones		Niveles		
		Deficiente	Mediamente eficiente	Eficiente
Dim. 1	Influencia Idealizada	[6-14]	[15-22]	[23-30]
Dim. 2	Motivación Inspiracional	[6-14]	[15-22]	[23-30]
Dim. 3	Estimulación Intelectual	[6-14]	[15-22]	[23-30]
Total	Liderazgo Transformacional	[18-41]	[42-65]	[66-90]

## Anexo 7. Matriz de puntuación de habilidades blandas

	DIMENSION HABILIDADES PERSONALES												DIMENSION HABILIDADES SOCIALES												
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25
E1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	5	5	1	2	1
E2	2	4	4	2	2	4	1	2	4	4	2	1	4	2	4	4	2	1	4	2	3	1	2	1	4
E3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
E4	1	1	1	2	4	4	4	3	2	1	2	4	4	3	2	1	2	4	4	3	2	4	2	4	4
E5	3	2	2	4	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3
E6	4	1	2	2	2	2	2	4	1	1	2	2	2	4	1	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2
E7	2	3	2	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4
E8	2	3	3	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	4	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1
E9	3	2	2	3	2	1	3	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	4	2	3	4	3	2	4	2
E10	4	4	4	1	3	3	2	4	4	2	1	3	3	4	4	2	1	3	3	4	1	3	1	3	3
E11	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	5	5	1	2	1
E12	2	4	4	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	2	3	5	2	1	2
E13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
E14	1	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	4	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2
E15	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3
E16	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2
E17	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	2	2	4
E18	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E19	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2
E20	4	4	4	1	3	3	3	4	4	2	5	3	3	4	4	2	5	3	3	4	5	3	5	3	3
E21	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	5	2	1	1	2	2	5	2	1	1	5	5	5	2	1
E22	2	4	4	2	2	4	1	2	4	4	2	1	4	2	4	4	2	1	4	2	3	5	2	1	4
E23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
E24	1	1	1	2	1	4	4	3	2	1	2	4	4	3	2	1	2	4	4	3	2	4	2	4	4
E25	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3
E26	4	2	2	2	2	2	2	4	5	5	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E27	2	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	1	2	4	4	4	2	1	2	3	3	4	2	1
E28	2	3	3	2	2	5	2	2	4	2	2	2	1	2	4	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1
E29	3	2	2	5	2	5	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2
E30	4	4	4	5	3	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	5	3	2	3	3
E31	1	2	2	3	3	1	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5
E32	2	4	2	2	2	2	5	2	4	4	2	5	2	2	4	4	2	5	2	2	3	5	2	5	2
E33	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
E34	2	1	1	2	2	4	4	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2
E35	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3
E36	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
E37	2	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4
E38	2	3	3	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E39	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2
E40	4	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	4	2	1	3	3	4	1	3	1	3	3

E41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
E42	5	5	5	2	2	4	4	3	5	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	
E43	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	
E44	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	
E45	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	2	2	4	
E46	2	3	3	2	2	5	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E47	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	
E48	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	5	3	3	4	4	2	5	3	3	4	5	3	5	3	3	
E49	1	2	1	1	2	5	5	5	2	2	5	2	5	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	
E50	2	4	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	3	5	2	2	4	
E51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
E52	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	5	3	3	3	2	3	5	3	3	5	2	3	5	
E53	3	5	4	5	1	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	
E54	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
E55	2	2	2	1	2	2	1	3	2	4	4	2	3	2	2	4	4	2	3	2	1	3	4	2	3	
E56	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	
E57	5	5	4	5	1	3	1	3	1	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	
E58	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	
E59	4	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	4	2	1	3	3	4	1	3	1	3	3	
E60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
E61	5	5	5	2	2	4	4	3	5	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	
E62	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	3	
E63	4	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	
E64	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	
E65	2	3	3	2	2	5	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E66	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	
E67	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	5	3	3	4	4	2	5	3	3	4	5	3	5	3	3	
E68	2	3	3	2	2	5	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
E69	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	
E70	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	5	3	3	4	4	2	5	3	3	4	5	3	5	3	3	

	Suma		
	Variable	HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES SOCIALES
E1	43	18	25
E2	66	32	34
E3	51	24	27
E4	68	29	39
E5	74	34	40
E6	53	25	28
E7	80	36	44
E8	53	27	26
E9	72	33	39
E10	70	35	35
E11	43	18	25
E12	58	28	30
E13	51	24	27
E14	58	27	31
E15	73	35	38
E16	55	26	29
E17	68	33	35
E18	56	28	28
E19	77	34	43
E20	87	40	47
E21	54	21	33
E22	70	32	38
E23	49	24	25
E24	65	26	39
E25	72	32	40
E26	66	34	32
E27	67	34	33
E28	57	31	26
E29	70	37	33
E30	83	40	43
E31	83	30	53
E32	76	36	40
E33	52	25	27
E34	55	26	29
E35	73	35	38
E36	54	27	27
E37	69	32	37
E38	56	28	28
E39	76	34	42
E40	69	34	35

E41	51	24	27
E42	78	43	35
E43	73	35	38
E44	55	26	29
E45	68	33	35
E46	60	32	28
E47	76	33	43
E48	83	36	47
E49	86	33	53
E50	67	29	38
E51	51	24	27
E52	82	37	45
E53	106	44	62
E54	87	42	45
E55	62	27	35
E56	68	26	42
E57	99	42	57
E58	76	34	42
E59	69	34	35
E60	51	24	27
E61	78	43	35
E62	73	35	38
E63	55	26	29
E64	68	33	35
E65	60	32	28
E66	76	33	43
E67	83	36	47
E68	60	32	28
E69	76	33	43
E70	83	36	47

Dimensiones		Niveles		
		Deficiente	Mediamente eficiente	Eficiente
Dim. 1	Relaciones Personales	[12-28]	[29-45]	[45-60]
Dim. 2	Relaciones Sociales	[13-30]	[31-48]	[49-65]
Total	Habilidades Blandas	[25-58]	[57-90]	[91-125]

## Anexo 8. Carta de autorización



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
<i>Institución Educativa N° 89002 " GLORIOSA 329 "</i>	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos:	DNI:
<i>LUIS JUAN TOLENTINO ROJAS</i>	<i>32770685</i>

#### Consentimiento:

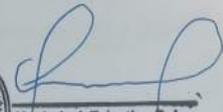
De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(\*)</sup>, autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
<i>Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una institución educativa de la UGEL Santa, 2023</i>	
Nombre del Programa Académico:	
<i>PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.</i>	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
<i>Carlos Jose MEDINA MUGUERZA</i>	<i>32850245</i>

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

*Chimote, 20/07/2023.*

Firma:   
**Mg. Luis J. Tolentino Rojas**  
**DIRECTOR**  
**(Titular o Representante legal de la Institución)**

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la Institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la Institución. Por ello, tanto en los proyectos de Investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero si será necesario describir sus características.

## Anexo 9. Formato turnitin

### Turnitin Carlos

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**17** %  
INDICE DE SIMILITUD

**13** %  
FUENTES DE INTERNET

**1** %  
PUBLICACIONES

**5** %  
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>8</b> %
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>4</b> %
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>Submitted to unsaac</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Andina del Cusco</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>especial.elcomercio.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>www.mes.gov.ve</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

## **Anexo 10. Consentimiento informado**

### **Consentimiento Informado**

Título de la investigación: “Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa de la UGEL Santa, 2023”

Investigador: Medina Muguera, Carlos José

#### **Propósito del estudio:**

Le invitamos a participar en la investigación titulada Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa de la UGEL Santa, 2023, cuyo objetivo es determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa Maestría en Administración de la educación, de la Universidad César Vallejo del campus Chimbote, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad, y con el permiso de una institución educativa de la Ugel Santa.

Respecto al impacto de la investigación. Permitirá demostrar como el liderazgo transformacional índice de manera positiva a las habilidades blandas de los docentes.

#### **Procedimiento:**

Si usted decide participar en la investigación se realizará una encuesta y entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Determinar la incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa. Ugel Santa 2023”. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 25 minutos. Las respuestas al cuestionario o entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (Principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su

decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá algún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:** Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador : Medina Mugerza, Carlos José, email: [cjmedina@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cjmedina@ucvvirtual.edu.pe) y docente asesor Dr. Roque Wilmar Florián Plasencia.

**Consentimiento:**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....



**Declaratoria de Autenticidad de los Asesores**

Nosotros, FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa de la UGEL Santa, 2023", cuyo autor es MEDINA MUGUERZA CARLOS JOSE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHIMBOTE, 04 de Setiembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR <b>DNI:</b> 27144066 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3475-8325	Firmado electrónicamente por: RFLORIANP el 04-09-2023 16:52:29
VEGA FAJARDO ADOLFO HANS <b>DNI:</b> 00515273 <b>ORCID:</b> 0000-0002-9530-6787	Firmado electrónicamente por: AVEGAF el 04-09-2023 16:44:07

Código documento Trilce: TRI - 0650812