



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en una institución educativa pública, Lima, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Rivera Cosme, Jaime Samuel (orcid.org/0009-0002-4631-3507)

ASESORES:

Dr. Perez Saavedra, Segundo Sigifredo (orcid.org/0000-0002-2366-6724)

Dra. Salas Sanchez, Rosa Maria (orcid.org/0000-0002-6454-8740)

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

LIMA - PERÚ

2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijas Vivian y Daniela, porque son la fuente de mi inspiración, amor y alegría. A Fely, mi esposa que siempre me apoya en todo momento para cumplir con mis metas y anhelos.

El autor

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por todo lo que me ha dado en la vida y a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional, a los docentes de la UCV, en especial a la Dra. Rosa María Salas Sánchez por su apoyo y motivación en la elaboración de este trabajo.

El autor



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SALAS SANCHEZ ROSA MARIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en una institución educativa pública, Lima, 2023", cuyo autor es RIVERA COSME JAIME SAMUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 04 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SALAS SANCHEZ ROSA MARIA DNI: 32740436 ORCID: 0000-0002-6454-8740	Firmado electrónicamente por: RSALASS el 04-01- 2024 21:58:03

Código documento Trilce: TRI - 0720447



ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RIVERA COSME JAIME SAMUEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en una institución educativa pública, Lima, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
RIVERA COSME JAIME SAMUEL DNI: 21087326 ORCID: 0009-0002-4631-3507	Firmado electrónicamente por: JRIVERAC201 el 15- 01-2024 15:58:07

Código documento Trilce: INV - 1433889

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	16
3.1.1. Tipo de investigación	16
3.1.2. Diseño de investigación	16
3.2. Variable y Operacionalización	17
3.3. Población, muestra. y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	20
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	45
Anexo N° 01: Matriz de consistencia	45
Anexo N° 02: Matriz de operacionalización de la variable	47
Anexo N° 03: Instrumentos	49
Anexo N° 04: Validación de expertos	51
Anexo N° 05: Consentimiento Informado	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Población	18
Tabla 2: Muestra	19
Tabla 3: Niveles de las habilidades blandas y sus dimensiones.	22
Tabla 4: Niveles del liderazgo transformacional y sus dimensiones.	23
Tabla 5: Pruebas de normalidad	24
Tabla 6: Relacion de habilidades blandas y liderazgo transformacional	25
Tabla 7: Relación de trabajo en equipo y motivación	26
Tabla 8: Relacion de la flexibilidad a situaciones cambiantes y estimulación intelectual.	27
Tabla 9: Relación de comunicación y consideración individual del docente	28
Tabla 10: Relación de la toma de decisiones e influencia idealizada de los profesores	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema correlacional del estudio.....	16
--	----

RESUMEN

Habilidades blandas y liderazgo transformacional son competencias fundamentales, para el desarrollo de la ciencia y tecnología en los docentes, quienes dependen de una formación pedagógica empleando conocimientos diversos como la inteligencia emocional, la moral y la ética. Esta investigación tuvo objetivo general determinar si las habilidades blandas tienen relación con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023. Este estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental, transversal y correlacional. Se recogieron los datos a través de la técnica de la encuesta a 131 docentes en una institución educativa pública y la muestra se obtuvo por muestreo probabilístico aleatorio simple. Los cuestionarios fueron validados por tres expertas y evidenciaron una alta fiabilidad de .869 mediante el estadístico Alpha Combrach. Se concluyó que existe un grado de correlación positiva y significativa de nivel moderado entre las variables con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.610 con una significancia de $p = 0.000 < 0.05$. es decir, existe correlación Las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo transformacional a un 99% de confianza.

Palabras clave: *Liderazgo, motivación, habilidades blandas, trabajo en equipo.*

ABSTRACT

Soft skills and transformational leadership are fundamental competencies for the development of science and technology in teachers, who depend on pedagogical training using diverse knowledge such as emotional intelligence, morals and ethics. This research had the general objective of determining whether soft skills are related to the transformational leadership of managers from the perception of the teacher in a public educational institution, Lima, 2023. This study was developed under the quantitative approach, non-experimental, transversal research design. and correlational. The data was collected through the survey technique from 131 teachers in a public educational institution and the sample was obtained by simple random probabilistic sampling. The questionnaires were validated by three experts and showed a high reliability of .869 using the Alpha Combrach statistic. It was concluded that there is a degree of positive and significant correlation of a moderate level between the variables with a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.610 with a significance of $p = 0.000 < 0.05$. That is, there is a correlation. Soft skills are related to transformational leadership at a 99% confidence level.

Keywords: *Leadership, motivation, soft skills, teamwork, etc.*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos enfrentamos a una nueva era de cambios rápidos en la ciencia y la tecnología, el conocimiento, la inteligencia artificial y la globalización. La educación es uno de los pilares de la transformación y respuesta a la desigualdad económica y social mediante el fortalecimiento de habilidades y competencias de los líderes educativos. Estas competencias fundamentales son la moral, la ética y la convivencia, la inteligencia emocional y la difusión del conocimiento en diversas esferas de las ciencias y las tecnologías. Según Machado y Rivera (2023), para que los alumnos logren desarrollar sus proyectos de vida es fundamental que los profesores encargados de guiarlos aprendan a manejar sus habilidades socioemocionales.

A nivel internacional, los problemas educativos se han visto exacerbados por los cierres prolongados de escuelas debido a la última pandemia, que afectó al 73,8% de los estudiantes de 186 países entre marzo y abril del 2020, según la Unesco (2021). El desarrollo de las habilidades socioemocionales de las personas depende de la interacción social, de la convivencia social, porque en este contexto fortalece directamente esas habilidades y capacidades. Así mismo la organización recomienda invertir en educación, principalmente en la formación de docentes y en el fortalecimiento del liderazgo educativo, para evitar un desastre generalizado. De manera similar, las Naciones Unidas concluyeron en septiembre del 2022 que solo un tercio de los niños de diez años del mundo pueden leer y comprender una historia sencilla, profundizando la brecha de la desigualdad con respecto a la educación de los niños.

Chona (2017) considera que el currículo colombiano está alejado de la realidad cultural, porque está escrito por un grupo de expertos basados en la cultura global, sin tomar en cuenta su propia cultura y realidad, lo que lleva a los docentes a esperar instrucciones acostumbradas sobre qué enseñar y cómo enseñarlo. Como resultado, a muchos docentes les resulta difícil gestionar los programas educativos institucionales, especialmente su evaluación. Asimismo, según Lázaro (2003, citado en Lorente, 2019), un problema común en la educación latinoamericana sigue siendo la deserción escolar, que se manifiesta en el

abandono temprano y la repetición de grado por falta de liderazgo.

A nivel nacional, los mismos problemas se reflejan ya que los problemas en la educación del Perú han aumentado durante la última pandemia, aumentando la tasa de deserción de los niños en educación inicial y primaria del 1,3% al 3,5% según Minedu (2019). Esta tasa aumenta debido a factores como discriminación de género, problemas económicos, bajo nivel de educación, falta de implementación de servicios básicos y falta de liderazgo administrativo en la educación, que es mayor en zonas fronterizas y/o rurales. Hay muchas razones para este problema, incluida la inequidad educativa, la capacitación inadecuada de algunos docentes, la falta de liderazgo pedagógico, la falta de materiales educativos y la reducción de los presupuestos educativos. Vásquez (2020) sostuvo que el bajo rendimiento académico entre los estudiantes de primaria está relacionado con la falta de liderazgo administrativo y el bajo nivel de compromiso de muchos docentes con sus actividades docentes. La mayoría de los profesores no se comprometen con los objetivos de la educación.

Los problemas estudiados a nivel local que afectan a las instituciones educativas públicas son: falta de liderazgo pedagógico de los directivos y la mayoría de los profesores no se comprometen con los objetivos de la escuela, evidenciado en la planificación de los documentos de gestión PAT, PEI, PCI, RI, que no refleja la realidad del colegio y la ejecución de las actividades institucionales orientadas solo para cumplir con los requerimientos de las autoridades superiores. Según estudios realizados por Silva et al (2021). El líder pedagógico, que es el director de las IIEE en nuestro país, en la actualidad tiene una serie de dificultades en la gestión escolar, sobre todo en el desarrollo de capacidades, competencias y desempeños directrices como líder, ya que la mayoría de directores ya sea designado o encargado no va más allá de persuadir y dirigir centrado en las bases teóricas y la aplicación de sus experiencias.

Lozano et al (2022) manifiestan que la formación educativa requiere de líderes pedagógicos que no solo tengan conocimientos sino también que cuenten con ciertas habilidades blandas que le permita interactuar con las demás personas de su entorno laboral. A menos que los responsables tomen medidas correctivas para

cambiar la falta de liderazgo en las escuelas públicas y los maestros incorporen la inteligencia emocional en el autodesarrollo y la capacitación, la educación de nuestros niños y jóvenes seguirá exacerbando sus brechas de deficiencia hacia el desarrollo de competencias y capacidades que tendrán un grave impacto en el futuro de la educación, economía y desarrollo social del país.

Ante estos problemas se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023? Así mismo se formularon las preguntas específicas: ¿Cómo se relaciona el trabajar en equipo con la motivación de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023?, ¿Cómo se relaciona la flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima,?, ¿Cómo se relaciona la comunicación con la consideración individual del docente en la institución educativa pública, Lima, 2023? y ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023?

La indagación se justificó por su relevancia teórica, su sólida literatura que nos dice que el liderazgo en la administración de las escuelas públicas es fundamental para involucrar el compromiso de los profesionales de la educación con las metas de la entidad educativa a través del desarrollo de la inteligencia emocional. Según Vásquez (2020), en las instituciones educativas es importante darse cuenta de que los directivos deben actuar como directivos y brindar liderazgo para un buen desarrollo institucional. El liderazgo transformacional está directamente relacionado con el cambio progresivo en los seguidores, y los líderes deben promover las metas que permitan avanzar a la escuela para lograr un servicio comunitario eficaz.

Esta investigación se justificó de manera metodológica, siendo sólida dado que buscamos ampliar la base de conocimientos sobre las dos variables en estudio, conocimiento que seguramente será la base para futuras investigaciones. El testeo aplicado ha sido línea base, de nivel apropiado, con un método cuantitativo, diseño no experimental, deductivo y los sujetos investigados son docentes de EBR de un

colegio público, dentro de la jurisdicción de la ciudad de Lima, quienes nos han permitido dar respuesta a la relación entre las habilidades blandas y cuatro dimensiones del liderazgo transformacional.

También se justificó de manera práctica, porque permitió establecer la relación entre las dos factores en estudio, a partir de ello se emplearán recomendaciones sobre herramientas que ayuden a mejorar el problema principal. El liderazgo en las escuelas públicas es fundamental, porque mejora la práctica profesional de los administradores y docentes, atiende las necesidades de aprendizaje y formación de los alumnos y lo más importante, fortalece las habilidades de liderazgo de los administradores para motivar y gestionar los puestos del personal en las escuelas. Asimismo, se incide en una justificación social, ya que los resultados, serán una base que conformará parte de la sociedad académica (alumnos, docentes, Ministerio, etc.) de las variables estudiadas.

El objetivo general fue determinar si las habilidades blandas tienen relación con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023. Se formularon los siguientes objetivos específicos: determinar que trabajar en equipo se relaciona con la motivación inspiracional de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023; determinar la relación de la flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023; delimitar la relación de la comunicación con la consideración individual del docente en la institución educativa pública, Lima, 2023; delimitar la relación de la toma de decisiones con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023.

Asimismo, se formularon las siguientes hipótesis de investigación: a) Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción de los docentes en una institución educativa pública, Lima, 2023 b) Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción de los docentes en una institución educativa pública, Lima, 2023. Hipótesis específicos: El trabajar en equipo se relaciona significativamente

con la motivación de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023. La flexibilidad a situaciones cambiantes se relaciona considerablemente con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023. La comunicación se relaciona considerablemente con la consideración individual del profesor en la institución educativa pública, Lima, 2023. La toma de decisiones se relaciona considerablemente con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo presentamos algunos estudios realizados a nivel internacional, entre los que tenemos al grupo de investigadores. Avelino (2022) quien, en su artículo, realizó un estudio para delimitar la relevancia de las habilidades blandas en el trabajo de los maestros de unidades educativas ecuatorianas y analizó la importancia de su primera variable en el clima organizacional. Para ello, realizó una revisión bibliográfica del tipo literatura a través de la abstracción científica y finalmente concluyó que las habilidades no cognitivas son cruciales para el trabajo individual y colectivo de los docentes y es por ello que recomiendo mayor dedicación y capacitación en esta materia.

Asimismo, Méndez (2022) Indagación realizada en Guayaquil para obtener el título de docente en administración educativa, cuyo principal objetivo fue definir la relación entre el liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes, para lo cual realizó investigación de tipo correlación. Es cuantitativo y no experimental, dado que este estudio contó con 67 docentes, finalmente se corroboró la existencia de una correlación importante baja entre las dos variables de investigación, con base en este estudio, se recomienda que el director planee realizar talleres y seminarios de capacitación. Líderes de asociaciones dirigidas a los docentes de sus respectivas escuelas.

López (2019) estudio realizado en el país Colombia, realizó un relevante estudio descriptivo para una maestría en desarrollo humano organizacional en el que vinculó el liderazgo transformacional y las conexiones interpersonales entre servidores de una universidad privada en Bogotá. La intención de esta indagación es descubrir la relación y características de las prácticas de liderazgo transformacional y las conexiones interpersonales entre los servidores académico y administrativo de universidades privadas. Luego del estudio, llegaron a la siguiente conclusión hay relación significativa media, los empleados son un elemento necesario para que la organización alcance sus objetivos, por lo que los empleados deben tener una alta productividad y un desempeño efectivo. También necesitamos aclarar que

las instituciones están formadas por personas, por lo tanto, las personas son quienes producen capacidades de liderazgo y gestión en la administración. Barreto (2021). Estudio realizado en Panamá, para alcanzar el título de maestría en ciencias de la educación, La finalidad de este estudio fue identificar las estrategias didácticas usadas para fortalecer las habilidades blandas en alumnos de educación básica primaria, en una escuela. Los resultados de esta indagación fueron poco favorables por que los profesores desconocían las inteligencias emocionales y las estrategias didácticas utilizadas para estaban orientadas hacia la enseñanza de los conocimientos, quedando como precedente que existe una necesidad de desarrollar estas competencias. Finalmente la autora recomienda que se continúe con esta investigación con la estrategia para la enseñanza de las habilidades blandas en alumnos de primaria básica.

Fernández (2021) Tesis de doctorado en educación, el propósito de este estudio es desarrollar un proyecto de formación y desarrollo de habilidades blandas para mejorar el desempeño de los docentes de Guayaquil, Ecuador, este estudio es un método descriptivo-interpretativo, cuantitativo, de 24 docentes, según el instrumento desarrollado se puede observar que el 47% de los docentes logró un resultado promedio y solo el 17% logró un puntaje alto y finalmente se determinó que el colegio necesita la mayor proporción de planes de capacitación para educadores con la finalidad de fortalecer la habilidades socioemocionales.

Quesada (2019) en su trabajo sobre la optimización de las habilidades blandas en el trabajo de directivos en Bogotá, esta indagación tuvo como finalidad determinar la correspondencia entre dos variables liderazgo y habilidades blandas, Esta indagación terminó utilizando un enfoque cuantitativo más que un enfoque experimental. Concluyendo que el liderazgo de la agencia es un líder idealista, sabio y flexible, se puede decir que este estudio explica la exigencia de capacitación en habilidades blandas relacionadas con el empoderamiento del personal y la delegación funcional. A continuación, los antecedentes regionales y/o locales estudiados: Enríquez (2023), quien obtuvo una maestría en administración educativa en la ciudad del Cusco, su indagación buscó explicar la relación entre las

habilidades blandas y liderazgo transformacional en un grupo de profesores. La metodología utilizada en este estudio cuzqueño fue de tipo investigación sustantiva básica, diseño cuantitativo no experimental. Se aplicó a 35 docentes y 5 profesores varones, un total de 40 personas. Los hallazgos concluyeron que entre las dos variables en estudio existe una correlación significativa y directa con un nivel de confianza del 95%, valor $\alpha = 0.05$ y coeficiente de correlación 0.395, indicando una correlación positiva entre las variables indicadas, correlación directa y correlación moderada. Finalmente, la autora del estudio ofrece las siguientes recomendaciones. Realizar talleres de capacitación en habilidades blandas para apoyar la capacitación en liderazgo transformacional. Para los docentes que necesitan considerar las habilidades blandas como un activo en su trabajo académico con los estudiantes, y para la comunidad científica que continúa estudiando las habilidades blandas y su aplicación en la educación.

Medina (2023) realizó estudio en la ciudad de Chimbote, sobre la frecuencia del liderazgo transformacional y las habilidades blandas entre directivos de un grupo de profesores de Ugel Santa para encontrar la frecuencia entre las variables de investigación mencionadas. Utilizado el nivel interpretativo, porque no intenta cambiar la situación dada, el diseño experimental y el enfoque cuantitativo. Este estudio concluyó que las habilidades sociales de los docentes tienen un efecto directo ($R^2 = 0,704$) y significativo (valor $P < 0,05$) en el liderazgo de los directivos y la hipótesis de la investigación es (valor $P < 0,05$) que hubo un efecto positivo entre las variables. Las recomendaciones de este trabajo son: para los gerentes, se debe crear un programa de capacitación en liderazgo transformacional; recomendaron que para futuras investigaciones sugerir estrategias para mejorar el liderazgo de los gerentes mediante la mejora de las habilidades sociales.

Fakunaga (2021) en un trabajo de indagación menciona el liderazgo transformacional de los maestros en la formación de inteligencia emocional de los alumnos último ciclo del 2019 en la universidad privada de Lima. La meta de esta indagación fue determinar la impresión de los alumnos del último nivel respecto de las variables. Este estudio adoptó métodos de diseño cualitativos, descriptivos y fenomenológicos y concluyó que tiene un

impacto positivo en las habilidades blandas y el liderazgo entre estudiantes de posgrado en administración y comercio. Tiene un impacto positivo en la formación del liderazgo transformacional de los docentes, indicando que este estudio muestra la necesidad de fortalecer este aspecto de los profesores.

Barco (2021) realizó una maestría en educación en la UCV, sobre habilidades blandas y desempeño docente, la meta fue determinar la relación entre sus variables en las instituciones educativas de Ventanilla en el año 2021. Con la metodología básica del experimento, finalmente refiere una estrecha relación entre las dos variables y se logró una alta correlación entre ambas variables, por lo que el autor recomendó la capacitación en habilidades blandas para los docentes de esta institución, con el apoyo de expertos y a través de cursos de formación.

Rodríguez (2021) realizó en la ciudad Lima un estudio que vincula las habilidades blandas y el desempeño docente en universidades privadas, buscó encontrar la relación entre sus dos variables, para lo cual se alineó a un tipo de investigación, correlación, no experimental, para este propósito realizó un testeo $n = 79$ docentes graduados: Finalmente encontró entre sus variables una correlación positiva moderada, de lo cual se puede decir que este estudio contribuye a las necesidades de formación docente universitaria.

Soriano (2019), realizó su investigación en la ciudad Piura en su indagación en el Instituto Técnico Superior de Piura, sobre el estilo de liderazgo con el fin de identificar el tipo de liderazgo que es dominante en la gestión de los decanos, la metodología empleada en este estudio fue observacional no experimental. Concluye que predomina el estilo laissez-faire en la gestión de los directores, pero también encontró que existe un estilo de liderazgo mixto entre los directores, por último, resalto que el decano debe formar y fortalecer el liderazgo en los diferentes niveles de la formación superior.

Ferrer (2021) vincula las habilidades blandas y el liderazgo de los profesores de una institución de educación primaria en Chimbote para establecer la relación entre ambas variables, para lo cual utilizó una indagación correlacional de tipo cuantitativa y no experimental. Se realizó una encuesta

de 22 futuros docentes y se encontró entre las variables una relación positiva muy fuerte. Recomienda promover la mejora de las habilidades blandas y el liderazgo de los trabajadores en la educación.

Valdez (2022) realizó una investigación para establecer un vínculo entre habilidades blandas y los estilos de liderazgo en directivos de una escuela pública en Sicuani Cusco, para ello utilizó una metodología no experimental, cuantitativa, aplicada descriptiva, correlacional. Aplicada en una población de 216 profesores y una muestra de 85 profesores, en esta indagación para adquirir los datos tuvo que encuestar con un cuestionario. Según los resultados obtenidos de esta indagación refiere que existe una relación significativa entre las variables, establecido con una relación positiva y moderado, de acuerdo a (Rho de Spearman = + 0.658).

Matencio (2022) estudio realizado para obtener el grado académico de maestro, en la ciudad de Lima, con la finalidad de determinar la relación entre motivación laboral y trabajo en equipo en un grupo de profesores de primaria, para esto realizó una indagación tipo básico, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, correlacional. Encontró una relación significativa y positiva alta ($\alpha=0.05$) entre la motivación laboral y el trabajo en equipo (Sig.= 0,000); $r=0.777$. a partir de esta indagación recomienda al director seguir fortaleciendo la motivación laboral a través de reuniones y reconocimientos. También recomienda seguir investigando sobre la motivación laboral y la resolución de problemas ya que se encontró una correlación moderada.

Fundamentación teórica.

Las habilidades blandas se definen como cualidades personales que se desarrollan con las experiencias de la vida y están relacionadas con la capacidad para resolver situaciones complejas, como gestionar situaciones de conflicto, gestionar o utilizar el tiempo y resolver problemas. Hay mucho que aprender sobre cómo comunicarse con confianza con otros miembros de su organización, cómo formar parte de un equipo, cómo aceptar las críticas de los demás y convertirlas en una oportunidad de mejora, cómo ponerse al servicio de los demás, percepción. Según López et al (2021) Sabemos que las habilidades blandas existieron desde muchos años atrás,

sin embargo a partir de los largos periodos de encierro por la pandemia ultima, ha tomado una verdadera relevancia debido al incremento de los problemas como los suicidios, estados de depresión, estrés, frustraciones, imposición de la manera de pensar, falta de adaptabilidad a los cambios. Se genera una gran necesidad y de vital importancia trabajar con la inteligencia emocional.

Mujica (2015) considera que existe una estrecha relación entre las habilidades blandas y la inteligencia emocional; Estas habilidades se relacionan con la comunicación efectiva y las relaciones públicas; También están relacionados con las habilidades interpersonales. Por su parte Fishman (2022) cree que estas habilidades están relacionadas con la inteligencia emocional, incluidas las habilidades de comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, la gestión de conflictos y la regulación emocional, y para ello dominar nuestros pensamientos y emociones es fundamental. Asimismo, Gómez (2017), dice se trata de rasgos típicos de la personalidad que les ayudan a relacionarse positivamente con su entorno familiar, laboral o social. Son una combinación de estas cualidades, como la capacidad de comunicarse y acercarse a los demás.

De acuerdo a las “Habilidades, Educación y Empleo en América Latina” (BID 2012); en su revisión de la literatura nos dice que existen dos tipos de habilidades: Las cognitivas y las no cognitivas: las habilidades cognitivas están relacionadas con conocimientos específicos. Las habilidades temáticas son habilidades que utilizan el conocimiento para resolver problemas y son la capacidad de las personas para resolver problemas. Explicar, absorber ideas, reflexionar, razonar sobre un tema concreto. Poseer conocimientos específicos del área temática y aquellas capacidades de pensamiento de orden superior que puedan medirse mediante pruebas estandarizadas. Las habilidades no cognitivas son aquellas habilidades sociales y emocionales que son de naturaleza personal. Es una habilidad que una persona utiliza para interactuar con los demás y consigo misma, están relacionados con la comprensión y gestión de sus emociones, la toma de decisiones y afrontamiento de la adversidad.

En cuanto a la dimensión de habilidades blandas, podemos definirla por Gardner (2001) y reconocida por Goleman (1998) como un conjunto de competencias socioemocionales, específicas de cada individuo y directamente relacionadas con su inteligencia emocional.

En este estudio se consideraron cuatro factores de las habilidades blandas: La dimensión, “el trabajo en equipo”, se considerado como un conjunto de cualidades basadas en el trabajo coordinado y una alta confianza en las estrategias desarrolladas conjuntamente para lograr los objetivos. Según Olivas (2016), se considera como un conjunto de procedimientos y estrategias manejadas por muchos trabajadores para lograr metas u objetivos planificados. Se caracteriza por la responsabilidad compartida, las actividades coordinadas, la comunicación, la complementariedad, el compromiso y la confianza.

La dimensión “flexibilidad” es la capacidad directamente relacionada con la capacidad de las personas para innovar, aceptar nuevas ideas, tener coraje y no tener miedo al fracaso. En definitiva, a esta habilidad se le ha dado algunas ventajas que les permiten mejorar la calidad del soporte que está experimentando enormes y profundos cambios, no tener miedo a los cambios Olivas (2016) cree que no se deben cerrar en hábitos, sino que se debe ser flexible en relación a los cambios del entorno y las nuevas tendencias, tener actitud, aceptar los cambios del mundo y seguir evolucionando con mente abierta e innovación.

La dimensión “comunicación”, es una habilidad que permite a una persona tener relaciones adecuadas con otros miembros de la sociedad. La comunicación es un factor importante en las relaciones laborales o sociales porque determina lo positivo o negativo de estas relaciones. Corrales et al (2017) sostienen que la comunicación es asertiva cuando un individuo tiene la capacidad de expresarse verbalmente o de otra manera y tiene en cuenta las circunstancias ambientales y la cultura para lograr objetivos personales.

La dimensión “toma de decisiones”, para Bandler (2020) es una capacidad

humana relacionada con el riesgo, para ello deben ser creativos, deben buscar alternativas de solución al problema, lo cual mantiene un vínculo directo con la toma de decisiones. En términos de experiencia humana, cuantos más errores cometes, más experiencia tendrás. Al tomar una decisión, se debe considerar el impacto de esa decisión en el futuro, considerar si el impacto es reversible y considerar el impacto en la organización, también se debe considerar el impacto en otras áreas, cómo afectará las relaciones laborales y durante cuánto tiempo estará vigente la decisión.

La segunda variable denominada variable liderazgo transformacional, este término utilizado por primera vez por Bums en 1978 en su investigación sobre líderes políticos. Este tipo de liderazgo es considerado como un proceso en el cual los líderes y sus seguidores obtienen mayor motivación y moral al apoyarse mutuamente, los líderes transformacionales crean cambios consistentes en los trabajadores y las organizaciones. Posteriormente, Bernard Bass, considerado discípulo de Bums, añadió otros factores psicológicos y aspectos técnicos, se propone una estrategia para medir el alcance de la influencia de un líder sobre los seguidores, este vínculo se basa en tres factores muy importantes: lealtad, confianza y respeto.

Según Fernández y Quintero, el liderazgo transformacional es un conjunto de procesos que los líderes facilitan para lograr un cambio profundo entre sus seguidores, inspirando confianza, respeto, seguridad y, lo más importante, creando beneficios y mejoras para todos los miembros de la organización. (2017) los líderes se esfuerzan por cumplir la misión e inspirar la visión institucional y, lo más importante, lograr la identificación y el compromiso de los miembros con la empresa. La literatura nos dice que luego de tres décadas de indagación, se ha descubierto que el liderazgo transformacional influye en resultados positivos: Los miembros institucionales trabajan en grupo o individualmente.

Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones: motivación inspiracional, estimulación intelectual,

consideración personal e influencia idealizada.

La dimensión “motivación/inspiracional”. Se refiere a que los líderes educativos deben poder cambiar la forma en que sus seguidores se ven a sí mismos para inspirar confianza, respeto y seguridad en otros miembros de la organización. Bass y Avolio (2006) también afirmaron que los líderes deben tener la capacidad de inspirar cambios entre los seguidores para lograr un desempeño superior al esperado, los líderes pueden persuadir y motivar a otros miembros con el propósito de lograr metas y objetivos institucionales. Perret (2016) considera que la motivación es el motor, el poder, la energía y la inspiración que una persona necesita para alcanzar sus objetivos, también dijo que la motivación es el anhelo de una persona de invertir ciertos recursos para lograr una meta. Generalmente se limita a lograr lo que cree que le traerá el mayor beneficio de sus deseos conscientes e inconscientes.

La dimensión, “estimulación intelectual” Bass y Avolio (2006) afirmaron que los líderes transformacionales intentan mejorar la comprensión de los problemas de otras personas y tratan de desarrollar sus propias habilidades intelectuales para que puedan reflexionar, analizar y proponer nuevas ideas, planificar diversas alternativas de solución. Los estudiantes se vuelven más innovadores en resolver problemas y más creativos en la resolución de conflictos. Según González et al. (2013), un líder transformacional anima a sus seguidores a resolver problemas y conflictos de una manera más racional, inteligente e innovadora, lo que los motiva a pensar diferente y encontrar soluciones a los problemas.

La dimensión “consideración individual”, el líder se preocupa por conocer personal y personalmente a cada miembro de la organización, con el objetivo de enseñar a cada miembro de manera personal y específica. Según Bass y Avolio (2006), los líderes prestan más atención a la escucha activa y a la comunicación asertiva. Proporciona compasión y cuidado a sus seguidores. Según González et al (2013), un líder debe tener las habilidades para poder reconocer los problemas específicos de cada miembro del equipo y ofrecer soluciones personalizadas basadas en el potencial de cada miembro, en este caso es el líder quien desempeña el papel de coach, creando

oportunidades de aprendizaje y buen trato entre los empleados y creación de un ambiente de armonía.

La dimensión “influencia idealizada”, Según Bass y Avolio (2006), los líderes deben establecer una profunda identificación con sus seguidores y tratar de establecer un alto nivel de comportamiento en términos de ética y moral. Los líderes brindan metas con un trato personalizado sentimientos hacia cada miembro. González et al (2013) creen que los líderes tienen la capacidad de inspirar y respetar a los miembros de la organización. Los líderes son admirados e imitados, se convierten en modelos o guías ideales o admirados y tienen altas habilidades de liderazgo. Los líderes fuertes y simbólicos promueven una buena comunicación, transmiten nuevas visiones y objetivos a sus seguidores de forma convincente.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

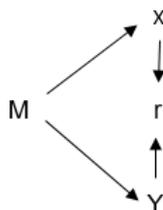
3.1.1. Tipo de investigación:

Indagación de tipo básica, se sustenta en saberes teóricos y a partir de ello, intenta generar conocimientos y así mismo busca resolver algunos problemas específicos (Villanueva, 2022). Dicho de otro modo, este tipo de estudio debe generar respuesta al problema planteado, mediante argumentos teóricos y de esta manera contribuir con la generación de conocimientos teóricos como posible respuesta al problema en estudio. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, según Hernández y Mendoza (2018) es cuantitativo porque es capaz de medir numéricamente las variables en estudio. Para esta indagación se ejecutaron procedimientos como: la obtención y análisis de datos, utilizando métodos estadísticos descriptivos y contrastación de hipótesis. Es decir se trata de una investigación cuantitativa.

3.1.2. Diseño de investigación:

Este trabajo de indagación es no experimental, transversal ya que el investigador no busca manipular las variables para obtener ciertos resultados y se ejecuta en un determinado momento. (Sánchez y Reyes, 2015); el propósito es correlacional, cuando busca hallar la relación entre 2 o más variables en una determinada muestra y una realidad particular (Hernández et al., 2014). Esta indagación diagnostica la relación entre la variable X y la variable Y, por lo que se configura como transversal correlacional.

Figura 1: Esquema correlacional del estudio



Origen: Propio

Dónde:

M: Es la Muestra representativa

X: Medida de habilidades blandas

Y: Medida de liderazgo transformacional

r: Coeficiente de correlación

3.2. Variable y Operacionalización

La variable, Habilidades Blandas; son el conglomerado de capacidades y habilidades de cada humano, que se va desarrollando a lo largo de su vida, bajo la influencia del entorno familiar y de su comunidad, para interactuar y relacionarse con otras personas, que está relacionada con la inteligencia emocional. En el caso de los directivos son capacidades y habilidades muy importantes para interactuar con el personal docente, administrativo y toda la comunidad educativa de la institución. Para Liyau (2020) las habilidades blandas, está constituido por aquellas capacidades movilizadas al interactuar con otras personas, que vincula la inteligencia emocional, rasgos de la personalidad y aquellos atributos personales como las aptitudes, valores, rasgos y conocimientos.

La definición operacional de la variable habilidades blandas, en esta indagación se hizo operativo o concretizó mediante un cuestionario estructurado en cuatro dimensiones: trabajo en equipo, flexibilidad a situaciones cambiantes, comunicación y toma de decisiones.

Indicadores: Para esta indagación se consideró: cuatro indicadores para el primer factor, cuatro para la segundo factor, cuatro para el tercer factor y cuatro para el cuarto factor, haciendo un total de 20 ítems, tal como se indica en la sección del anexo.

Escala de medición: Para esta indagación se utilizó: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, que corresponde a la escala de Likert.

La definición conceptual: La variable LT; es el conglomerado de capacidades de una persona que sirven para cambiar la visión de sus seguidores hacia la obtención

de los objetivos de la compañía dejando de lado los intereses particulares y personales. De acuerdo a Bums, citado por Venegas. (2019). Liderazgo transformacional, es definido como el proceso mediante el cual el líder logra que los seguidores se comprometan con las metas de la organización, mediante la animación o estimulación.

La definición operacional de la variable LT; es el conjunto de capacidades que sirve para cambiar la visión de sus seguidores hacia el logro de sus objetivos, por ende, esta subdividida por cuatro dimensiones: Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual e influencia idealizada.

Indicadores: Para estas variables de la indagación se consideró: cuatro indicadores para el primer factor, cuatro para el segundo factor, cuatro para el tercer factor y cuatro para el cuarto factor, haciendo un total de 20 ítems, tal como se indica en la sección del anexo.

Escala de medición: Para esta indagación se utilizó: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, que corresponde a la escala de Likert.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población:

Según Ñaupas et-al (2014) es el conjunto de instituciones o individuos, que van a ser el motivo de estudio, en la investigación social se considera dos clases, la población objetiva es la cantidad total de individuos pero que no está disponible y la población accesible son los individuos que se encuentran disponibles. En ese sentido, la población para este estudio está formada por 150 profesores de inicial, primaria y secundaria de EBR, de una institución educativa pública, Lima. Perú, 2023.

Tabla 1 :

Población

<i>N°</i>	<i>PROFESORES POR NIVEL</i>	<i>CANTIDAD</i>
<i>01</i>	<i>Profesoras de Inicial</i>	<i>12</i>

02	<i>Profesores de primaria</i>	22
03	<i>Profesores de secundaria</i>	116
	<i>Población total</i>	150

Fuente: extraído de la IE. Publica, Lima 2023.

Criterios de inclusión todos los servidores docentes de una IE pública, que laboran en el nivel básica regular en la ciudad de Lima. Se tomarán en cuenta las opiniones de todos los profesores de la institución estatal que respondan a las preguntas de los instrumentos.

Criterios de exclusión, no se administrará los instrumentos del estudio a profesores que laboren en colegios privadas de nivel básico regular. No se tomarán en cuenta las opiniones de los directivos y auxiliares de educación que laboran en la institución pública, tampoco se tomara en cuenta la opinión de estudiantes o padres de familia.

La muestra según Hernández (2014) | es una parte de la población general que se desea estudiar para recolectar los datos necesarios y debe ser definido y delimitado con mayor exactitud posible, así mismo la muestra debe ser en cantidad y cualidades representativo de la población, para este estudio la muestra estaba formada por 131 docentes de los tres niveles de un colegio público. Lima. Perú, 2023.

Tabla 2:

Muestra

<i>N°</i>	<i>PROFESORES POR NIVEL</i>	<i>CANTIDAD</i>
01	<i>Profesoras de Inicial</i>	11
02	<i>Profesores de primaria</i>	19
03	<i>Profesores de secundaria</i>	101
	<i>Muestra total</i>	131

Fuente: extraído de la IE. Publica, Lima 2023

Muestreo

La técnica de muestreo utilizada es la probabilística aleatorio simple, según Vásquez (2017) esta técnica de muestreo, es utilizada muy frecuentemente porque cada integrante la población tiene la misma posibilidad de ser elegido como muestra o cada elemento tiene la posibilidad de ser seleccionado.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se elaboró un cuestionario con preguntas de tipo escala Likert, con cuatro factores, veinte ítems y la escala valorativa. Este cuestionario ha sido preparado tomando como referencia antecedentes teóricos sobre las variables de estudio. Los cuestionarios accedieron a normalizar y formar parte del proceso de recojo de datos. Según Hernández (2014) El cuestionario es un instrumento basado en preguntas abiertas y cerradas, de acuerdo al contexto puede ser auto administrado, entre ellas tenemos entrevista personal, entrevista telefónica o por internet. También, el registro se ejecutó teniendo en cuenta los cuestionarios con el fin de obtener información relevante y precisa sobre las variables. El recojo de datos para este trabajo de indagación se realizó mediante el llenado físico del cuestionario.

La técnica utilizada es la encuesta, dicha técnica fue para recabar datos de las dos variables habilidades blanda y liderazgo transformacional. Para Casas (2012) una técnica práctica y eficaz, que muchas veces es usada como mecanismo de indagación, ya que le facilita al investigador diseñar y obtener datos de acuerdo a sus objetivos propuestos.

Los instrumentos utilizados en esta indagación han sido validados mediante juicio de expertos, teniendo en cuenta la claridad en la redacción, coherencia en las ideas y relevancia en el contenido, mediante evaluación de tres expertos, integrados por una metodóloga con grado académico de doctor en educación y dos con el grado académico de maestría en gestión pública, tal como figura en el apartado del anexo

3.5. Procedimientos

Se llevó acabo la encuesta en forma presencial a los 131 docentes de la institución pública, Lima. 2023, para lo cual se tomó en consideración los aspectos de inclusión y exclusión tal como figura líneas arriba, los profesores participantes que llenaron los cuestionarios lo hicieron por voluntad propia, ya que tenían conocimiento del

consentimiento informado. El llenado del cuestionario fue escrito de manera presencial en las instalaciones del colegio estatal, Lima. 2023. Luego de obtener los datos estas fueron trasladadas a una base de datos en una hoja de Excel, para la tabulación respectiva y luego se procesó en el software estadístico SPSS versión 26.

3.6. Método de análisis de datos

Para esta investigación se consideró un conjunto de procedimientos los cuales se llevaron a cabo de la siguiente manera: la información recabada de los cuestionarios impresos, se ingresaron a una base de datos utilizando una hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde se organizó en una matriz. Posteriormente en esta indagación se hizo la prueba de normalidad, por lo que se utilizó coeficiente correlación Rho de Spearman, porque nos facilita medir el vínculo en forma numérica entre las variables. El software estadístico SPSS versión 26, nos permitió analizar los datos estadísticos y sistematizar toda la información requerida en esta indagación.

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación consideró los siguientes criterios:

Betancur (2016) la ética es considerada como un modelo de vida que te dice cómo actuar, cómo hacer las cosas, es muy parecida a unos procedimientos que se debe aplicar o podemos decir es algo que se cumple sin pensar y te dice cómo actuar.

El anonimato fue uno de los criterios considerados en esta indagación, que consiste en reservar la identidad de las personas e instituciones vinculadas directamente al desarrollo del cuestionario. Otro criterio considerado fue el consentimiento informado, los colaboradores directos en el desarrollo de los cuestionarios fueron informados oportunamente sobre la finalidad y objetivos de este trabajo, además en un acápite del instrumento marcaba expresamente su deseo voluntario de participar y por lo tanto daba su consentimiento. . De la misma manera, la originalidad o autenticidad de este trabajo de investigación, las teorías obtenidas se

realizaron respetando el derecho de autor y las citas guiadas por el manual APA 7ma Edición. También se recorrió a la prueba del Turnitin proporcionada por la universidad, para verificar la autenticidad de este estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis descriptivo

Tabla 3:

Niveles de las Habilidades Blandas y sus dimensiones.

Niveles de las dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	8	6.1	88	67.2	35	26.7	131	100.0
Flexibilidad a situaciones cambiantes	20	15.3	81	61.8	30	22.9	131	100.0
Comunicación	14	10.7	90	68.7	27	20.6	131	100
Toma de decisiones	11	8.4	80	61.1	40	30.5	131	100
Habilidades blandas	5	3.8	94	71.8	32	24.4	131	100

En la tabla 3 se visualizan los grados de las dimensiones de la variable 1, en la dimensión trabajo en equipo, el 67.2% señalan que se encuentra en nivel medio, para la dimensión flexibilidad a situaciones el 61.8% responde que se encuentran en un nivel medio, en la dimensión comunicación el 68.7% refiere que está en un nivel medio y por último la dimensión toma de decisiones el 61.1% responde que está en un nivel medio. Finalmente, la variable 1 Habilidades Blandas, se evidencia que el 3.8% responde a nivel bajo, el 71.8% en un nivel medio y el 24.4% responde en un nivel alto.

Tabla 4:*Niveles del Liderazgo Transformacional y sus dimensiones.*

Niveles de las dimensiones	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Motivación inspiracional	5	6.1	88	67.2	35	26.7	131	100
Estimulación Intelectual	22	16.8	90	68.7	19	14.4	131	100
Consideración Individual	24	18.3	80	61.1	27	20.6	131	100
Influencia Idealizada	2	1.5	30	22.9	99	75.6	131	100
Liderazgo Transformacional	6	4.6	98	74.8	27	20.6	131	100

En la tabla 4 se visualiza los grados de las dimensiones de la variable 2, en la dimensión Motivación inspiraciones, se evidencia a un 67.2% que responde que está en un nivel regular, para la dimensión estimulación intelectual el 68.7% responde en un nivel regular, para la dimensión consideración individual responde el 61.1% de manera regular y la dimensión influencia idealizada el 75.6% responde que es eficiente. Finalmente, la variable 2 Liderazgo transformacional, el 4.6% respondieron ser deficiente, el 74.8% respondieron que es regular y el 20.6% respondieron que es eficiente.

Análisis inferencial

Tabla 5

Pruebas de normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	,418	131	,000
Liderazgo transformacional	,425	131	,000

La tabla 5, muestra la prueba de normalidad y sus resultados, con el estadístico Kolmogorov Smirnov el valor es significativo ($p = 0.000 < 0.05$ y $p = 0.001 < 0.05$) en ambas variables, para la variable 1 con una significancia de ,000 y para la variable 2 con una significancia de ,000 valores dentro del intervalo de una distribución no normal, por lo tanto, se establece aplicar el estadístico de Rho Spearman para la contrastación de hipótesis de investigación lo que corresponde para un análisis no paramétrico.

Tabla 6*Relación de las habilidades blandas y el liderazgo transformacional*

		HABILIDADES BLANDAS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES BLANDAS	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,610**
		N	131
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,610**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	131

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

En la tabla 6, se evidencia el análisis de asociación entre la variable 1 y variable 2, muestra un valor de ,610 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre la variable 1 y la variable 2 dado que el valor del $p= 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre las habilidades blandas con el liderazgo transformacional.

Tabla 7*Relación de trabajar en equipo y la motivación inspiracional.*

			TRABAJO EN EQUIPO	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL
Rho de Spearman	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	1,000	,426**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	131	131
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Coeficiente de correlación	,426**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	131	131

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

En la tabla 7, evidencia el análisis de asociación entre trabajo en equipo y motivación inspiracional, muestra un valor de ,426 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre trabajar en equipo que se relaciona con la motivación dado que el valor del $p= 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre trabajar en equipo con la motivación inspiracional.

Tabla 8*Relación de flexibilidad a situaciones cambiantes y la estimulación intelectual.*

		FLEXIBILIDAD A SITUACIONES CAMBIANTES	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL
Rho de Spearman	Flexibilidad a Situaciones cambiantes	Coeficiente de correlación 1,000	,517**
		Sig. (bilateral) .	,000
		N 131	131
	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación ,517**	1,000
		Sig. (bilateral) ,000	.
		N 131	131

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

En la tabla 8, evidencia análisis de asociación entre Flexibilidad a situaciones cambiantes y estimulación intelectual muestra un valor de ,517 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre *La flexibilidad a situaciones cambiantes y la estimulación intelectual* dado que el valor del $p= 0.000 < 0.05$ por lo que se confirma que si existe relación entre flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual.

Tabla 9*Relación de la comunicación y la consideración Individual del docente*

		COMUNICACIÓN	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	,420**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	131
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Coeficiente de correlación	,420**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	131

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

En la tabla 9, evidencia el análisis de asociación entre comunicación y consideración individual, muestra un valor de ,420 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre la comunicación con la consideración individual dado que el valor del $p = 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre comunicación y consideración Individual del docente.

Tabla 10*Relación de la toma de decisiones y la influencia idealizada de los profesores.*

		TOMA DE DECISIONES	INFLUENCIA IDEALIZADA
Rho de Spearman	TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,278**
		N	131
	INFLUENCIA IDEALIZADA	Coeficiente de correlación	,278**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	131

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

En la tabla 10, evidencia el análisis de asociación entre toma de decisiones e influencia idealizada, muestra un valor de ,278 lo que se interpreta como una correlación positiva baja. Se evidencia significatividad entre La toma de decisiones y la influencia idealizada dado que el valor del $p = 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre la toma de decisiones con la influencia idealizada.

V. DISCUSIÓN

Este capítulo contiene el resultado de confrontar las respuestas obtenidos de las dos variables en indagación, con los fundamentos teóricos y las anteriores indagaciones de otros investigadores relacionados al tema.

Con respecto al objetivo general debemos mencionar que el análisis realizado sobre *Determinar si las habilidades blandas tienen relación con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023* se encontraron los resultados presentados en la tabla 6 existe entre las variables en estudio una correlación positiva y significativa, con un valor $Rho = 0.610$ demostrando una correlación moderadamente positiva y valor de significancia de $p = 0.000 < 0.05$, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula es decir si existe relación entre las habilidades blandas con el liderazgo transformacional. Situación que se contrasta con Enríquez (2023), quien en un estudio realizado para obtener el grado de maestría, entre las variables habilidades blandas y el liderazgo transformacional tuvieron una correlación significativa y directa con un nivel de confianza del 95%, valor $\alpha = 0.05$ y coeficiente de correlación 0.395, indicando una correlación positiva entre las variables indicadas, correlación directa y correlación moderada. Méndez (2022) en su trabajo de investigación sobre el liderazgo transformacional y las habilidades blandas en un grupo de profesores de ciudad de Guayaquil, quien encuentra una correlación significativa, (ρ) de 0.392 considerada como correlación positiva débil entre sus dos variables de indagación. Valdez (2022) En un estudio realizado en Sicuani Cusco, en un grupo de profesores, con la finalidad de establecer la relación entre sus variables, encontró una relación significativa entre habilidades blandas y el estilo de liderazgo transformacional, estableciendo una relación positiva y moderada, con un Rho de Espearman + 0.658 López (2019) refiere en su estudio realizado en Colombia, que los empleados deben tener una alta productividad y un desempeño efectivo. Así mismo saber que las organizaciones están formadas por personas, por lo tanto, las personas son quienes producen capacidades de liderazgo y gestión en la administración. Y Guevara (2023) que realizó en Monterrey, México su doctorado, donde exhorta la capacitación en liderazgo transformacional para los

mandos intermedios a través del desarrollo de habilidades interpersonales pueden ser de gran ayuda para distintos tipos de empresas o instituciones públicas o privadas porque el liderazgo transformacional se centra en el desempeño de las personas más que de áreas de la organización.

Con respecto al primer objetivo específico, para determinar que trabajar en equipo se relaciona con la motivación inspiracional de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023, en referencia a la tabla 3 y 4, Trabajo en equipo, el 67.2% señalan que se encuentra en nivel medio y Motivación inspiracional, se evidencia a un 67.2% que responde que está en un nivel regular. Además con respecto a la tabla 7, muestra un valor de ,426 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre trabajar en equipo que se relaciona con la motivación dado que el valor del $p=0.000 < 0.05$ por lo que se puede afirmar que si existe relación entre trabajar en equipo con la motivación inspiracional, en concordancia con lo que dice Matencio (2022) en un estudio realizado en un colegio estatal, para definir el vínculo entre motivación laboral y trabajo en equipo en un grupo de profesores de primaria, concluyó que existe una relación significativa y positiva alta ($\alpha=0.05$) entre la motivación laboral y el trabajo en equipo (Sig.= 0,000); ; $r=0.777$. A partir de esta indagación recomienda seguir investigando sobre la motivación laboral y la resolución de problemas ya que encontró una correlación moderada.

Que coincide con Avelino (2022) quien, realizó un estudio para delimitar la importancia de las habilidades blandas en el trabajo de los maestros de unidades educativas, Para ello, realizó una revisión bibliográfica del tipo literatura a través de la abstracción científica y finalmente concluyó que las habilidades no cognitivas son cruciales para el trabajo individual y colectivo de los docentes.

La motivación inspiracional es una habilidad no cognitiva fundamental en los docentes para realizar trabajos en equipo dentro de una institución educativa ya sea pública o privada. Perret (2016) considera que la motivación es el motor, el poder, la energía y la inspiración que una persona necesita para alcanzar sus objetivos. También dijo que la motivación es el anhelo de una persona de invertir ciertos recursos para lograr una meta. Generalmente se limita a lograr lo que cree que le traerá el mayor beneficio de sus deseos conscientes e inconscientes. Y el trabajar en equipo, como refiere Olivas (2016), es un conjunto de procedimientos

y estrategias manejadas por muchos trabajadores para lograr metas u objetivos planificados. Se caracteriza por la responsabilidad compartida, las actividades coordinadas, la comunicación, la complementariedad, el compromiso y la confianza.

En relación al segundo objetivo específico, determinar la relación de la flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023, en referencia a las tablas 3 y 4, flexibilidad a situaciones cambiantes el 61.8% responde que se encuentran en un nivel medio y estimulación intelectual el 68.7% responde en un nivel regular. Además con respecto a la tabla 8, muestra un valor de ,517 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre la dimensión flexibilidad a situaciones cambiantes y estimulación intelectual dado que el valor del $p= 0.000 < 0.05$ por lo que se confirma que si existe relación entre flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual, en correspondencia con Ferrer (2021) refiere que existe una relación positiva muy fuerte entre las habilidades interpersonales y el liderazgo educativo; hace hincapié que se debe mejorar las habilidades blandas y el liderazgo de los docentes en servicios educativos. Que tiene cierta similitud con los resultados de Fernández (2021) en donde el 47% de los docentes logró un resultado promedio y solo el 17% logró un puntaje alto determinó que el colegio necesita la mayor proporción de programas de formación docente para la formación de habilidades blandas.

La “flexibilidad a situaciones cambiantes” son aquellas habilidades directamente relacionada con la capacidad de las personas para innovar, aceptar nuevas ideas, tener coraje y no tener miedo al fracaso. Olivas (2016) cree que no se deben cerrar en hábitos, sino que se debe ser flexible en relación a los cambios del entorno y las nuevas tendencias, tener actitud, aceptar los cambios del mundo y seguir evolucionando con una mente abierta de innovación. La estimulación intelectual es la capacidad para innovar a partir de la resolución de problemas y ser creativo a partir de resolución de conflictos. Según González et al. (2013), un líder transformacional anima a sus seguidores a resolver problemas y conflictos de una manera más racional, inteligente e innovadora, lo que los motiva a pensar

diferente y encontrar soluciones a los problemas, mediante un nuevo método.

Para el objetivo específico, delimitar la relación de la comunicación con la consideración individual del docente en la institución educativa pública, Lima, 2023, en referencia a las tablas 3 y 4, comunicación el 68.7% refiere que está en un nivel medio y consideración individual responde el 61.1% de manera regular. Además con respecto a la tabla 9, evidencia el análisis de asociación entre estas dos dimensiones, muestra un valor de ,420 lo que se interpreta como una correlación positiva moderada. Se evidencia significatividad entre la Comunicación se relaciona con la consideración individual dado que el valor del $p = 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre Comunicación y Consideración Individual del profesor, que tiene similitud con Barco (2021) evidencia que existe una estrecha relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente, y se logró una alta correlación entre ambas variables por lo que recomienda la capacitación en habilidades blandas para los docentes. No obstante Rodríguez (2021), evidencia que existe una relación positiva moderada entre las variables estudiadas, de lo cual se puede decir que este estudio contribuye a las necesidades de formación docente

La comunicación es una habilidad social muy importante que debe desarrollar todo líder pedagógico para solucionar los problemas específicos. Corrales et al (2017) sostienen que la comunicación es asertiva cuando un individuo tiene la capacidad de expresarse verbalmente o de otra manera y tiene en cuenta las circunstancias ambientales y la cultura para lograr objetivos personales. González et al. (2013), un líder debe tener las habilidades para poder diagnosticar los problemas específicos de cada miembro del equipo y ofrecer soluciones personalizadas basadas en el potencial de cada miembro, en este caso es el líder quien desempeña el papel de coach, creando oportunidades de aprendizaje y buen trato entre los empleados y creación de un ambiente de armonía.

En relación al cuarto objetivo específico, delimitar la relación de la toma de decisiones con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023, en relación con las tablas 3 y 4, toma de decisiones el 61.1% responde que está en un nivel medio e influencia idealizada el 75.6% responde que es eficiente. Además con respecto a la tabla 10, evidencia el análisis de

asociación entre toma de decisiones e influencia idealizada, muestra un valor de ,278 lo que se interpreta como una correlación positiva baja. Se evidencia significatividad entre La toma de decisiones y la influencia idealizada dado que el valor del $p = 0.000 < 0.05$ por lo que se asevera que si existe relación entre la toma de decisiones con la influencia idealizada. Que coincide con Medina (2023) quien en su estudio evidencia las habilidades sociales de los docentes tienen un efecto directo ($R^2 = 0,704$) se debe crear un programa de capacitación en liderazgo transformacional; recomendaron que para futuras investigaciones sugerir estrategias para mejorar el liderazgo de los gerentes mediante la mejora de las habilidades sociales. Fakunaga (2021); responde que tiene un impacto positivo en las habilidades blandas y el liderazgo entre estudiantes de posgrado en administración y comercio.

Bandler (2020) toma de decisiones es una capacidad humana relacionada con el riesgo, para ello deben ser creativos, deben buscar alternativas de solución al problema, lo cual está directamente relacionado con la toma de decisiones. Bass y Avolio (2006), los líderes deben establecer una profunda identificación con sus seguidores y tratar de establecer un alto nivel de comportamiento en términos de ética y moral. Los líderes brindan metas con un trato personalizado y sentimientos hacia cada miembro.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Como resultado de esta indagación podemos afirmar que existe entre las variables, una correlación positiva y significativa, con un valor $Rho = 0.610$, demostrando una correlación moderadamente positiva y valor de significancia de $p = 0.000 < 0.05$, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, es decir, existe relación entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional.

Segunda: Se concluye que las habilidades blandas, evidencia que el 3.8% responde a nivel bajo, el 71.8% en un nivel medio y el 24.4% responde a un nivel alto y sobre el liderazgo transformacional, el 4.6% respondieron ser deficiente, el 74.8% respondieron que es regular y el 20.6% respondieron que es eficiente.

Tercera: Se demostró una relación positiva y significativa ($p = 0.000 < 0.05$), $Rho = .426$ entre las dimensiones trabajo en equipo y motivación inspiracional, muestra niveles trabajo en equipo, el 67.2% se encuentra en nivel medio y la motivación inspiracional el 67.2% está en un nivel regular

Cuarta: Se demostró una relación positiva y significativa ($p = 0.000 < 0.05$), $Rho = .517$ entre las dimensiones flexibilidad a situaciones cambiantes y estimulación intelectual, donde la flexibilidad a situaciones cambiantes el 61.8% se encuentran en un nivel medio y estimulación intelectual el 68.7% en un nivel regular.

Quinta: Se demostró una relación positiva y significativa ($p = 0.000 < 0.05$), $Rho = .420$ entre las dimensiones comunicación y consideración individual, donde la dimensión comunicación el 68.7% está en un nivel medio y consideración individual el 61.1% de manera regular.

Sexta: Se demostró una relación positiva y significativa ($p = 0.000 < 0.05$), $Rho = .278$ entre las dimensiones toma de decisiones e influencia Idealizada donde la dimensión toma de decisiones el 61.1% está en un nivel medio e influencia idealizada el 75.6% es eficiente.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Al ministerio de educación, incorporar programas que permitan fortalecer las habilidades blandas de los directivos y docentes tanto en las organizaciones educativas estatales como privada, mediante talleres de capacitaciones para fortalecer el liderazgo pedagógico y apoyado por talleres que permita el desarrollo de las habilidades blandas en los profesionales de la educación de sus respectivas jurisdicciones.

Segunda: A los directivos y docentes incluir en la planificación, organización, ejecución y evaluación el fortalecimiento de las habilidades blandas como un activo en las actividades de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes con el objetivo de lograr una formación integral.

Tercera: A los futuros investigadores proponer estudios experimentales para profundizar y delimitar el alcance en la solución de problemas, con programas de capacitación en liderazgo transformacional; mediante el desarrollo de habilidades blandas que incorpore diferentes estrategias metodológicas y tecnológicas, a fin de mejorar el liderazgo pedagógico de los directivos con respecto a las habilidades sociales.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. López, P., Martínez, L., Pérez, F., Tomas, V., Urdaniz, F., Gnazzo, L. (2013). *Líderes de alto impacto*. Editorial Cengage Learning.
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=879>
- Avelino, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *Revista E-IDEA 4.0 revista Multidisciplinar*
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/mj/article/view/242/327>
- Bandler, R. (2014) *Toma de decisiones y solución de problemas*. Artículo Unileon.
<https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Barco, V. E. (2021) *Habilidades Blandas y Desempeño Docente en una Institución Educativa*, Ventanilla, 2021. Tesis de maestría. Repositorio UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69740/Barco_BVE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bass, M. Avolio B. (1994) "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership". Sage publications. California 91320.
<https://www.amazon.com/Improving-Organizational-Effectiveness-Transformational-Leadership/dp/0803952368?asin=0803952368&revisionId=&format=4&depth=1>
- Bracho, O. García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional *Telos* Vol. 15, No. 2 (2013) 165 – 177.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Betancur, G.E. (2016). Ethics and moral: Human being paradoxes. *Revista CES Psicología* ISSN 2011-3080 Volumen 9 Número 1 Enero-Junio 2016 pp. 109-121
<http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v9n1/v9n1a08.pdf>
- Chona, G. (2017). Problemática educativa en Colombia, el papel del profesor, lo que nos compete. *Revista universidad pedagógica nacional*. Bogotá Colombia 2017.
<https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/TED/article/view/5690/4701>

- Corrales, A. Quijano-León, N.K. Góngora-Coronado, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. un programa para desarrollar habilidades para la vida. Enseñanza e Investigación en Psicología Vol. 22, Nº1: 58-65. Enero-abril, 2017. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
- Enriquez, E. S. (2023) Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la institución educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2023. Tesis de maestría. Repositorio UNSAAC. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7549/253T20231037_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinoza, I. (2016). Tipos de muestreo. Conferencia unidad de investigación científica facultad de ciencias médicas. Honduras <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Fukunaga, V. M. (2021) Percepción del efecto del estilo de liderazgo transformacional de los docentes en el desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes del octavo, noveno y décimo ciclo de la facultad de administración y negocios de una universidad privada de Lima durante el año 2019. Tesis de maestría. Repositorio UTP Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4654>
- Fernández, M. L. (2021) Habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en la I.E. María Eugenia Puig Lince de Guayaquil – Ecuador, 2020. Tesis para obtener el grado académico de: doctora en educación. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67828/Fern%C3%A1ndez_CML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernandez, M. C. Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Ferrer, X. P. (2021) Las habilidades blandas y el liderazgo docente en los docentes del nivel inicial del distrito de Chimbote –año 2021. Tesis de licenciado en

- educación. Repositorio Uladech.
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/21760/D OCENTES%20DE%20INICIAL_HABILIDADES%
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena*. Primera edición: mayo 2022. Editorial Planeta Perú S. A. <https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/>
- Guevara, J. A. (2023). *Habilidades blandas para desarrollar el liderazgo transformacional en el personal de mando gerencial de las grandes empresas mineras del Perú*. Monterrey, México, 2023. Tesis de doctor en filosofía. Repositorio UANL. México.
<https://eprints.uanl.mx/25857/1/1080312467.pdf>
- González, O. González, O. Ríos, G. y León, J. Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín* ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 15 (3): 355 - 371, 2013.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Interamericana Editores S.A.
file:///C:/Users/Jaime/Documents/UCV/METODOLOGIA%20DE%20LA%20 NV.%20202/SAMPIERI%20metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.comp
- López, M. (2019). *Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada*. Bogotá, Colombia, 2019. Tesis de maestría. Repositorio Universidad EAFIT Bogotá.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13576/Mauricio_Lopez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lozano, M. Lozano, E. y Ortega, M. (2022). *Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica*. *Revista Conrado*, 18(87), 412-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n87/1990-8644-rc-18-87-412.pdf>
- Lorente, M. (2019). Problemas y limitaciones de la educación en América Latina. *Revista Foro de Educación*, 17(27), 229-251. doi:
<http://dx.doi.org/10.14516/fde.645>

- Lozano, M. Lozano, E. y Ortega, M.(2022). *Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica*. Revista Conrado, 18(87), 412-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n87/1990-8644-rc-18-87-412.pdf>
- Machado-Sotomayor, M. J. Rivera-Balseca, L.E. (2023). Importance of soft skills in the life project of middle school students. Revista, artículo de investigación. <file:///d:/descargas/importance+of+soft+skills+in+the+life+project+of+middle+school+students.pdf>
- Marfull, A. (2019) El método hipotético-deductivo de Karl Popper 2019. <https://andreumarfull.com/2019/12/18/el-metodo-hipotetico-deductivo/>
- Matencio, J. A. (2022). Motivación laboral y trabajo en equipo en docentes del nivel primario en una Institución Educativa pública Ate, 2022. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105273/Matencio_RJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Medina, C. J. (2023). Incidencia del liderazgo transformacional directivo en las habilidades blandas en docentes de una institución educativa de la UGEL Santa, 2023. Tesis de maestría. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/125368/Medina_MCJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, S.E.. (2022). Liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un establecimiento educativo, Guayaquil, 2022. Tesis de maestría en administración de la educación. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108362/M%C3%A9ndez_USE-SD.pdf?sequence=1
- Minedu. (2015–2019). Resultados de la prueba ECE de Lectura y Matemática. <https://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>
- Mujica, J. (2015) ¿Que son las habilidades blandas y como se aprenden?. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>.
- Muñoz, C.E. Huacón, C.M. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. Primera Edición. Editorial grupo compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>
- Ñaupas, H. Mejía, E. Novoa, E. Villagómez, A. (2014). Metodología de la

- investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis. 4ta edición, Bogotá. Ediciones de la U.
- Otoya, C.N. (2020). Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo. Tesis de licenciatura. Repositorio UCV-
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47390/Otoya_GCNPoquioma_ZMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Guayaquil-Ecuador: Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Payer, M. A. (2005), Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget.
<https://www.proglocode.unam.mx/system/files/TEORIA%20DEL%20CONSTRUCTIVISMO%20SOCIAL%20DE%20LEV%20VYGOTSKY%20EN%20>
- Perret, R. (2016). El secreto de la motivación, segunda edición México
<https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf> .
- Quesada, D. C. (2019). Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la e.s.e hospital Santa Matilde de Madrid. Bogotá Colombia 2019.
<https://repository.universidadean.edu.co/>
- Robles, P. Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. Revista Nebrija. 2015.
https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rodríguez, J. L. (2021). Relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, 2019. Lima Tesis de magister. Repositorio UNMSM.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/171114/Rodriguez_sj.pdf?sequence=1
- Silva, J. Quispe, F. y Huamán J. (2021). *Liderazgo pedagógico directivo en la*

- educación básica regular*. Revisión sistemática. Volumen 1 / No. 09 ISSN: 2710-2394 pp. 69-82.
file:///D:/DESCARGAS/Dialnet-LiderazgoPedagogicoDirectivoEnLaEducacionBasicaReg-8179022.pdf
- Soriano, D.E. (2019). Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura. Tesis de maestría. Repositorio institucional Pirhua.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4004/MAE_EDUC_GE_1902.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Supo, J. (2014) Seminarios de investigación científica. Metodología de la investigación para las ciencias de salud. Sinopsis del libro 2014-
- Unicef. (2022). Problema de la educación peruana 2022
<https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/unicef-advierte-que-el-peru-vive-unacrisis-educativa-sin-precedentes-llamado-priorizar-ninas-ninos-adolescentes>.
- Valdez, G.F, (2022), Habilidades blandas y su relación con los estilos de liderazgo en directores de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021. Arequipa 2022.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/385b8245-3911-4c09-a143-aa6ddc589c6a/content>
- Vásquez, M. G. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico Universidad del ISMO. 2017. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Vásquez, L. A. (2020) El liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria. Tesis para segunda especialidad. Repositorio Universidad Nacional de Tumbes.
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2114/LADY%20ARLINE%20V%C3%81SQUEZ%20LAGUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Título: Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en una institución educativa pública, Lima, 2023.								
Autor: Jaime Samuel Rivera Cosme								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>General ¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023?</p> <p>Específico: 1.¿Cómo se relaciona el trabajar en equipo con la motivación de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023? 2.¿Cómo se relaciona la flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima? 3.¿Cómo se relaciona la comunicación con la consideración individual del docente en la institución</p>	<p>General Determinar si las habilidades blandas tienen relación con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública, Lima, 2023</p> <p>Específico 1. Determinar que trabajar en equipo se relaciona con la motivación de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023 2. Determinar la relación de la flexibilidad a situaciones cambiantes con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023. 3.Delimitar la relación de la comunicación con la</p>	<p>General Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción de los docentes en una institución educativa pública, Lima, 2023</p> <p>Específico: 1. El trabajar en equipo se relaciona significativamente con la motivación de los docentes de la institución educativa pública, Lima, 2023. 2. La flexibilidad a situaciones cambiantes se relaciona significativamente con la estimulación intelectual de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023 3. La comunicación se relaciona significativamente con la consideración individual del docente en la institución</p>	Variable 1: Habilidades blandas					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles/rangos		
			D1: trabajo en equipo	1,2,3,4,5	05	05		
			D2: Flexibilidad a situaciones cambiantes	6,7,8,9,10	05	05		
			D3: Comunicación	11,12,13,14,15	05	05		
			D4: Toma de decisiones	16,17,18,19,20	05	05		
			Variable 2: Liderazgo Transformacional					
D1: Motivación	1,2,3,4,5	05	05					
D2:	6,7,8,9,10	05	05					

educativa pública, Lima, 2023? 4. ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023?	consideración individual del docente en la institución educativa pública, Lima, 2023 4. Delimitar la relación de la toma de decisiones con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023.	educativa pública, Lima, 2023 4. La toma de decisiones se relaciona significativamente con la influencia idealizada de los profesores de la institución educativa pública, Lima, 2023	Estimulación intelectual D3: Consideración individual D4: Influencia idealizada	11,12,13,14,15 16,17,18,19,20	05 05	05 05
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial			
Tipo: Básica Nivel: Correlacional. Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental Método: Hipotético-deductivo	Población 150 profesores Muestra: 131 profesores Muestreo: Probabilístico, aleatorio simple.	Técnica: Encuesta Instrumentos: cuestionarios De la V1: Habilidades blandas De la V2: Liderazgo transformacional. N° Itms: 20 itms para cada variable.	Contrastar las hipótesis Prueba de normalidad, por lo que se utilizó coeficiente correlación Rho de Spearman, porque nos permite medir el grado de relación en forma numérica entre las variables. El software estadístico SPSS versión 26			

Anexo N° 02: Matriz de operacionalización de la variable

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles o rangos
<p>Las habilidades blandas, según Mujica (2015) tienen una estrecha relación con la inteligencia emocional, estas habilidades se refieren a la comunicación y relación efectiva con su comunidad, también están vinculadas a las competencias interpersonales.</p> <p>El liderazgo transformacional según Fernández y Quintero (2017) se da cuando el líder logra transmitir una misión e inspira la visión institucional y sobre todo logra que los integrantes logren identidad y compromiso con su empresa.</p>	<p>Son los factores que constituyen las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación entre otras, que determinan las relaciones entre los servidores de una organización y está relacionada a la inteligencia emocional de cada persona.</p> <p>El liderazgo transformacional está formado por dimensiones motivación, estimulación intelectual, consideración individual e influencia idealizada.</p>	<p>D1: Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Habilidades y competencias • Responsabilidad • Interacción con los compañeros de trabajo 	1 2.3 4,5	(5)	<p>Alto (76 – 100)</p> <p>Medio (46 – 75)</p>
		<p>D2: Flexibilidad a situaciones cambiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipar los cambios • Interés de conocer • Aceptar modificaciones. • Adaptación al cambio 	6.7 80 8,10		
		<p>D3: Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planificación • Objetivos organizacionales • Momento oportuno 	11,12 13 14 15	(5):	
		<p>D4: Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Claridad en los objetivos • Clasifica por prioridad e importancia • Límite de tiempo • Delega 	16 17 18 19 20		(5)
				- -		

Matriz de operacionalización de la variable 02: Liderazgo transformacional.

Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Inspiración Moral y ética Confianza y seguridad reconocimiento 	1,2 3, 4 5	(5)	Alto (76 – 100) Medio (46 – 75)
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Inspiración Reconocimiento Capacitaciones actualizaciones Apoyo y estímulo. 	6 7 8 9, 10	(5) (5)	Bajo (15 – 45)
Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> Trato individual Conoce a cada integrante Empatía Apoyo individual 	11 12,13 14 15		
Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> Ideales y creencias Bienestar en el trabajo Objetivos institucionales Modelo a seguir 	16,17 18 19 20	(5)	

Nota: creación propia:

Anexo N° 03:

Cuestionario de la variable Habilidades Blandas

INDICACIONES: Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permite medir la variable habilidades blandas. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración:

(1) Totalmente en desacuerdo. (2) En desacuerdo. (3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo. (4) De acuerdo. (5) Totalmente de acuerdo.

	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
1	En la IE se planifica y organiza las actividades con anticipación considerando un tiempo prudencial.					
2	Consideras que la mayoría de los docentes tienen habilidades y competencias para trabajar en equipo.					
3	Consideras que la mayoría de docentes asumen con compromiso los objetivos de la IE.					
4	Consideras que la mayoría de los docentes están preparados para interactuar con los demás en un eventual trabajo en equipo.					
5	Todas las actividades de la IE se, desarrollan mediante trabajo en equipo					
	FLEXIBILIDAD A SITUACIONES CAMBIANTES					
6	Los directivos se anticipan con facilidad a los cambios de acuerdo al contexto, para evitar conflictos.					
7	Los directivos se interesan en conocer a los profesores y demás trabajadores, para adaptarse mejor a los cambios.					
8	Los directivos aceptan que se modifiquen los objetivos de la IE cuando sea necesario.					
9	Percibes que los directivos se adaptan con facilidad a los nuevos retos o cambios necesarios.					
10	Consideras que los directivos analizan las situaciones nuevas, como una oportunidad.					
	COMUNICACIÓN					
11	Existe una adecuada planificación y organización cuando se trata de comunicar en la IE					
12	La comunicación influye como factor de solución a los conflictos internos y mejora el clima organizacional					
13	Hay una adecuada comunicación de los objetivos organizacionales en la IE.					
14	Las actividades y decisiones institucionales son comunicadas oportunamente en la IE					
15	Existe una adecuada y constante comunicación que genera una buena relación y ambiente laboral					
	TOMA DE DECISIONES					
16	Para tomar decisiones en la IE se tiene en cuenta la planificación y organización institucional.					
17	La toma de decisiones en el colegio depende prioritariamente de los objetivos institucionales.					
18	Las decisiones tomadas en la IE, depende de la prioridad e importancia institucional.					
19	Las decisiones en la IE, dependen del límite del tiempo.					
20	Las decisiones tomadas en las comisiones o en cumplimiento de una función delegada son respetadas por todos los estamentos institucionales.					

Cuestionario de la variable Liderazgo Transformacional

INDICACIONES: Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permite medir la variable liderazgo transformacional. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración: (1) Totalmente en desacuerdo. (2) En desacuerdo. (3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo. (4) De acuerdo. (5) Totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					
1	Te sientes comprometido con los objetivos de la IE					
2	Te inspiran los directivos confianza, seguridad y respeto, respecto a la moral y la ética.					
3	Percibes un ambiente de confianza y seguridad para desarrollar tu trabajo en la IE					
4	Consideras que los directivos dedican tiempo para capacitar a los docentes de la IE					
5	Percibes que tu trabajo y aportes en la IE son debidamente valorados y reconocidos.					
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
6	En el colegio te inspiran a seguir estudiando y actualizándote.					
7	En el colegio reconocen y valoran a los docentes que estudian o se actualizan.					
8	En el colegio promueven y organizan cursos de capacitación para los profesores.					
9	Los docentes líderes y capacitados ocupan los cargos jerárquicos y directivos.					
10	Los directivos estimulan y brindan apoyo para que los docentes sigan estudiando, actualizándose o capacitándose.					
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL					
11	Los directivos tratan a cada integrante de la IE como personas individuales y no solo como miembro de un equipo o grupo de trabajo					
12	Consideras que los directivos conocen a cada uno de los docentes.					
13	Consideras que los directivos son empáticos al tratar a los docentes y otros trabajadores de la IE.					
14	Los directivos ayudan a los docentes y estudiantes a desarrollar sus fortalezas					
15	Frente a las necesidades del colegio, saben los directivos si cada uno de los docentes está comprometido en apoyar.					
	INFLUENCIA IDEALIZADA					
16	Consideras que los directivos deben apoyar tus ideales y creencias más significativas en la IE.					
17	Los directivos deben hacer todo lo posible para que los docentes se sientan orgullosos de trabajar en equipo.					
18	Los directivos deben considerar que es importante formular objetivos claros, para toda actividad desarrollada en el colegio.					
19	Los directivos deben mostrar claridad y coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.					
20	Los directivos deben ser para los docentes y estudiantes un modelo a seguir					

Consentimiento informado: Usted da su consentimiento para utilizar esta información en la investigación titulada "Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en un

SI

NO

Anexo N° 04: Validación de expertos

1. Datos generales del ítem

Nombre del ítem:	PLANIFICACIÓN TRANSACCIONAL DE LA EDUCACIÓN
Grado profesional:	Maestría [X] Doctor []
Área de formación académica:	Directa [] Indirecta [] Educativa [X] Organizativa []
Área de experiencia profesional:	Educación y Planeación [X] Investigación []
Institución donde labora:	INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años [] Más de 4 años [X]
Experiencia en investigación:	Trabaja [X] no trabaja [] en el área
Participación (si corresponde):	Dirige [] no dirige [] el estudio
Nombre, DNI:	JOSE RIVERA
Firma del experto:	

2. Propósito de la evaluación. Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Clasificación
Autor:	José Samuel Rivera Castro
Objetivo:	Determinar si las habilidades blandas tienen una influencia en el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública del Pinar, Lima, 2023
Administración:	Educativa
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Educación
Dimensiones:	Cuatro dimensiones
Confiabilidad:	
Ítems:	
Niveles o rangos:	1-4
Cantidad de ítems:	20, 20
Tiempo de aplicación:	Una sesión

4. Presentación de instrucciones para el ítem

A continuación, a usted le presento el cuestionario instrumento que mide las variables habilidades blandas y liderazgo transformacional elaborado por José Samuel Rivera Castro en el año 2023 de acuerdo con las siguientes indicaciones califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem es comprensible fácilmente, se dice, se entiende y muestra un significado	1. No cumple con el ítem	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones a una redacción muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la redacción de ellas
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy pequeña de alguno de los aspectos del ítem
	4. Alto nivel	El ítem es claro, conciso, preciso y unívoco
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión e indicador que está midiendo	1. un consenso se discorde los ítems con el ítem	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación negativa: opone con la dimensión
	3. Acuerdo (nivel medio)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se relaciona más fuertemente con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser	1. No cumple con el ítem	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar midiendo lo que mide éste
	3. Moderado nivel	El ítem es relevante, importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

JOSE RIVERA

Lee con detenimiento los ítem y califica en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinda sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel
- 3: Moderado nivel
- 2: Bajo nivel
- 1: No cumple con el criterio

Instrumento que mide la variable 01 Habilidades blandas

Definición de la variable. **Habilidades blandas.** Según Mujica (2015) estas habilidades tienen una estrecha relación con la inteligencia emocional, se refieren a la comunicación y relación efectiva con su comunidad, también están vinculadas a las competencias interpersonales.

Dimensión 1. **TRABAJO EN EQUIPO.** Según Olivas (2016) es considerada como un conjunto de procedimientos y estrategias aplicadas por varios trabajadores para el logro de metas u objetivos planificados. Cuyas características son responsabilidades compartidas, actividades coordinadas, comunicación, complementariedad, compromiso y confianza.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
- Organización	1	4	4	4	
Habilidades y competencias	2	4	4	4	
Compromiso y responsabilidad	3	4	4	4	
Interacción con los compañeros	4	4	4	4	
Como estrategia	5	4	4	4	

Dimensión 2. **FLEXIBILIDAD A SITUACIONES CAMBIANTES.** según Olivas (2016) considera que no deben cerrarse a lo acostumbrado, sino más bien ser flexibles ante los cambios y nuevas tendencias generadas en el medio, tener actitud para aceptar los cambios del mundo, con una mentalidad abierta a innovar de acuerdo a la evolución.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Anticipar los cambios	6	4	4	4	
Interés de conocer	7	4	4	4	
Aceptar modificaciones	8	4	4	4	
Adaptación al cambio	9	4	4	4	
Análisis	10	4	4	4	

Dimensión 3. COMUNICACIÓN. Según Corrales et-al (2017) una comunicación es asertiva cuando el individuo tiene la capacidad de expresarse en forma verbal o de otra forma, teniendo en cuenta la situación y cultura de su entorno, para lograr sus objetivos personales.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Organización	11	✓	✓	✓	
Planificación	12	✓	✓	✓	
Objetivos organizacionales	13	✓	✓	✓	
Oportuna	14	✓	✓	✓	
-- Adecuada	15	✓	✓	✓	

Dimensión 4. TOMA DE DECISIONES. Según Bardier (2020) es una capacidad de la persona, que está asociada a asumir riesgos, para ello debe ser creativo, debe buscar alternativas de solución al problema, tomar una decisión está vinculada directamente a la experiencia de la persona.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Planificación	16	✓	✓	✓	
Claridad en los objetivos	17	✓	✓	✓	
Prioridad e importancia	18	✓	✓	✓	
Límite de tiempo	19	✓	✓	✓	
Delegar o encargar	20	✓	✓	✓	


 Lic. Angélica Guzmán Corrales
 40526726

Instrumento que mide la variable 02 Liderazgo transformacional

Definición de la variable. Liderazgo transformacional según Fernández y Quintero (2017) se da cuando el líder logra transmitir una misión e inspira la visión institucional a sus seguidores y sobre todo logra identidad y compromiso con la institución.

Dimensión 1. MOTIVACION INSPIRACIONAL

Es el nivel más alto de motivación lograda por el líder, con visión al futuro, con objetivos y metas muy claros. Según Bass y Avolio (2008) refieren que el líder debe tener la capacidad de inspirar el cambio a fin de lograr desempeños mayores a lo esperado en los seguidores, el líder convence, alienta a los demás integrantes para lograr los objetivos y metas que se ha planeado en la institución.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Compromiso	1	✓	✓	✓	
Inspiración de moral y ética	2	✓	✓	✓	
Confianza y seguridad	3	✓	✓	✓	
Capacitación	4	✓	✓	✓	
Reconocimiento laboral	5	✓	✓	✓	

Dimensión 2. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Estimular a los seguidores para actualizarse, capacitarse, con la finalidad que los seguidores resuelvan los problemas y dificultades de manera creativa y óptima. Según Gonzales, et- al (2013) el líder transformacional incentiva a sus seguidores a resolver los problemas y conflictos de forma más racional, intelectual, innovando, les motiva a pensar diferente y buscar nuevas formas de solucionar los problemas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Inspiración	6	✓	✓	✓	
Reconocimiento	7	✓	✓	✓	
Capacitaciones, actualizaciones	8	✓	✓	✓	
Promoción interna	9	✓	✓	✓	
Apoyo externo	10	✓	✓	✓	

Dimensión 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Es preocuparse de cada uno de los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades personales, generando un ambiente de confianza y tranquilidad. Según Bass y Avolio (2006) el líder da mayor énfasis a la escucha activa y a la comunicación asertiva. Tiene en cuenta la empatía, y el cuidado de sus seguidores.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Trato individual	11	4	4	4	
Conocer a cada integrante	12	4	4	4	
Empatía	13	4	4	4	
Apoyo individual	14	4	4	4	
Necesidad y compromiso	15	4	4	4	

Dimensión 4. INFLUENCIA IDEALIZADA

Es generar altas expectativas en los seguidores, es ganarse el respeto y admiración. Según Gonzales, et al (2013) es la capacidad que tienen los líderes para motivar, transmitir entusiasmo y respeto a los integrantes de la organización, el líder es admirado, imitado transformándose en un modelo o guía idealizado o admirado.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Ideales y creencias	16	4	4	4	
Bienestar en el trabajo	17	4	4	4	
Objetivos institucionales	18	4	4	4	
Credibilidad	19	4	4	4	
Modelo a seguir	20	4	4	4	


40526726
Angela Inés GARCÍA

1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	J. AYO DE VICIOLE PROBLE		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)	
Área de formación académica:	Cívica ()	Social ()	Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educativa		
Institución desde la que:	Instituto de Investigación - U.P.F.		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en investigación (cuantitativa, cualitativa o mixta):	Trabajó y publicó con resultados Título del estudio realizado:		
Nro. ONI:	00140674		
Firma del experto:			

2. Propósito de la evaluación: Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escuela

Nombre de la Escuela:	Cuestionario
Autor:	José Samuel Rivera Costas
Objetivo:	Determinar si las habilidades blandas tienen una influencia en el liderazgo transformacional de los directivos desde la perspectiva del docente en una institución educativa pública del litoral, Lina, 2023
Administración:	Educativa
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Educación
Dimensiones:	Cuatro dimensiones
Confiable:	
Escala:	
Niveles o rangos:	1 - 4
Cantidad de ítems:	20, 20
Tiempo de aplicación:	Una semana

4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario instrumento que mide las variables habilidades blandas y Liderazgo transformacional elaborado por José Samuel Rivera Costas en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califica cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, se dice en términos y términos sencillos y sencillos en lenguaje.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere breves modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la redacción de ellas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunas de las palabras del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, poco ambiguo y está bien redactado.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación temporal débil con la dimensión.
	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra muy relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero como puede estar relacionado lo que se mide.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy importante y debe ser incluido.

José Samuel Rivera Costas
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
 D. N. O. 00140674

Lee con detenimiento los ítem y califica en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinda sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel
- 3: Moderado nivel
- 2: Bajo nivel
- 1: No cumple con el criterio

Instrumento que mide la variable 01 Habilidades blandas

Definición de la variable: **Habilidades blandas.** Según Mujica (2015) estas habilidades tienen una estrecha relación con la inteligencia emocional, se refieren a la comunicación y relación efectiva con su comunidad, también están vinculadas a las competencias interpersonales.

Dimensión 1. **TRABAJO EN EQUIPO.** Según Olivas (2016) es considerada como un conjunto de procedimientos y estrategias aplicadas por varios trabajadores para el logro de metas u objetivos planificados. Cuyas características son responsabilidades compartidas, actividades coordinadas, comunicación, complementariedad, compromiso y confianza.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Organización	1	H	H	H	
Habilidades y competencias	2	H	H	H	
Compromiso y responsabilidad	3	H	H	H	
Interacción con los compañeros	4	H	H	H	
Como estrategia	5	H	H	H	

Dimensión 2. **FLEXIBILIDAD A SITUACIONES CAMBIANTES:** según Olivas (2016) considera que no deben cerrarse a lo acostumbrado, sino más bien ser flexibles ante los cambios y nuevas tendencias generadas en el medio, tener actitud para aceptar los cambios del mundo, con una mentalidad abierta a innovar de acuerdo a la evolución.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Anticipar los cambios	6	H	H	H	
Interés de conocer	7	H	H	H	
Aceptar modificaciones	8	H	H	H	
Adaptación al cambio	9	H	H	H	
Análisis	10	H	H	H	

Dimensión 3. COMUNICACIÓN. Según Corrales et-al (2017) una comunicación es asertiva cuando el individuo tiene la capacidad de expresarse en forma verbal o de otra forma, teniendo en cuenta la situación y cultura de su entorno, para lograr sus objetivos personales.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Organización	11	✓	✓	✓	
Planificación	12	✓	✓	✓	
Objetivos organizacionales	13	✓	✓	✓	
Oportuna	14	✓	✓	✓	
-- Adecuada	15	✓	✓	✓	

Dimensión 4. TOMA DE DECISIONES. Según Bandier (2020) es una capacidad de la persona, que está asociada a asumir riesgos, para ello debe ser creativo, debe buscar alternativas de solución al problema, tomar una decisión está vinculada directamente a la experiencia de la persona.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Planificación	16	✓	✓	✓	
Claridad en los objetivos	17	✓	✓	✓	
Prioridad e importancia	18	✓	✓	✓	
Límite de tiempo	19	✓	✓	✓	
Delegar o escalar	20	✓	✓	✓	


 Nayda Nolasco Flores
 DOCTORA EN EDUCACIÓN
 P. N. I. 151400114

Instrumento que mide la variable 02 Liderazgo transformacional

Definición de la variable: Liderazgo transformacional según Fernández y Quintero (2017) se da cuando el líder logra transmitir una misión e inspira la visión institucional a sus seguidores y sobre todo logra identidad y compromiso con la institución.

Dimensión 1. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Es el nivel más alto de motivación logrado por el líder, con visión al futuro, con objetivos y metas muy claros. Según Bass y Avolio (2006) refieren que el líder debe tener la capacidad de inspirar el cambio a fin de lograr desempeños mayores a lo esperado en los seguidores, el líder convence, alienta a los demás integrantes para lograr los objetivos y metas que se ha planteado en la institución.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Compromiso	1	✓	✓	✓	
Inspiración de moral y ética	2	✓	✓	✓	
Confianza y seguridad	3	✓	✓	✓	
Capacitación	4	✓	✓	✓	
Reconocimiento laboral	5	✓	✓	✓	

Dimensión 2. ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL

Estimular a los seguidores para actualizarse, capacitarse, con la finalidad que los seguidores resuelvan los problemas y dificultades de manera creativa y óptima. Según Gonzales, et al (2013) el líder transformacional incentiva a sus seguidores a resolver los problemas y conflictos de forma más racional, intelectual, innovando, les motiva a pensar diferente y buscar nuevas formas de solucionar los problemas.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Inspiración	6	✓	✓	✓	
Reconocimiento	7	✓	✓	✓	
Capacitaciones, actualizaciones	8	✓	✓	✓	
Protección interna	9	✓	✓	✓	
Apoyo externo	10	✓	✓	✓	

Dimensión 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

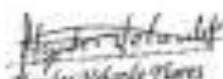
Es preocuparse de cada uno de los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades personales, generar un ambiente de confianza y tranquilidad. Según Bass y Avolio (2006) el líder da mayor énfasis a la escucha activa y a la comunicación asertiva. Tiene en cuenta la empatía, y el cuidado de sus seguidores.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Tono individual	11	4	4	4	
Conocer a cada integrante	12	4	4	4	
Empatía	13	4	4	4	
Apoyo individual	14	4	4	4	
Necesidad y compromiso	15	4	4	4	

Dimensión 4. INFLUENCIA IDEALIZADA

Es generar altas expectativas en los seguidores, es ganarse el respeto y admiración. Según Gonzales, et al (2013) es la capacidad que tienen los líderes para motivar, transmitir entusiasmo y respeto a los integrantes de la organización, el líder es admirado, imitado transformándose en un modelo o guía idealizado o admirado.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Ideales y creencias	16	4	4	4	
Bienestar en el trabajo	17	4	4	4	
Objetivos institucionales	18	4	4	4	
Credibilidad	19	4	4	4	
Modelo a seguir	20	4	4	4	


Roger Wilfredo Flores
DOCTOR EN EDUCACIÓN
41 0 21 4 0 2 7 4

1. Datos generales del Jefe:

Nombre del jefe:	DORIS CAROLINA SAFFRA TORRES		
Grado profesional:	Máster (X)	Doctor ()	
Área de formación académica:	Ciencia () Social () Educación (X) Organizacional ()		
Áreas de experiencia profesional:	DOCENTE		
Institución donde labora:	C.E. "MARIA PARRO DE BELTRON"		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	1 a 4 años ()	Más de 4 años (X)	
Experiencia en investigación:	Trabajó y publicaciones realizadas		
Publicación (si corresponde):	Trabajo de campo realizado: LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN		
Núm. DNI:	59613934		
Firma del jefe:			

2. Propósito de la evaluación: Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escuela:

Nombre de la Escuela:	Casimiro
Autor:	Jairo Samuel Rivera Cosme
Objetivo:	Determinar si las habilidades transferidas tienen una influencia en el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública del Ejeax. Lima, 2023
Administración:	Educativa
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Educación
Direcciones:	Cuatro direcciones
Confidencialidad:	47: Datos sensibles
Escuela:	
Niveles o rango:	1 - 4
Cantidad de ítems:	20 / 20
Tiempo de aplicación:	Una sesión

4. Presentación de instrucciones para el jefe:

A continuación, a usted le presento el cuestionario instrumento que mide las variables habilidades transferidas y Liderazgo transformacional elaborado por Jairo Samuel Rivera Cosme en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es claro, es conciso y transmite sus ideas.	1. No coincide con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado y por la ordenación de esas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene coherencia y transmite adecuadamente.
CONCORDANCIA El ítem tiene relación lógica con la descripción que está indicando que está midiendo.	1. totalmente se relaciona con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la descripción.
	2. Discrepancia (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación superficial /ajena con la descripción.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la descripción que se está midiendo.
	4. Tratamiento de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se relaciona esta relación con la descripción que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es claro debe ser.	1. No coincide con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero como ítem puede estar en conflicto lo que mide más.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Doris Carolina Saffra Torres
INCPMIF

Lee con detenimiento los ítems y califica en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinentes.

- 4: Alto nivel
- 3: Moderado nivel
- 2: Bajo nivel
- 1: No cumple con el criterio

Instrumento que mide la variable 01 Habilidades blandas

Definición de la variable: **Habilidades blandas.** Según Mujica (2015) estas habilidades tienen una estrecha relación con la inteligencia emocional, se refieren a la comunicación y relación efectiva con su comunidad, también están vinculadas a las competencias interpersonales.

Dimensión 1. **TRABAJO EN EQUIPO.** Según Olivas (2016) es considerada como un conjunto de procedimientos y estrategias aplicadas por varios trabajadores para el logro de metas u objetivos planificados. Cuyas características son responsabilidades compartidas, actividades coordinadas, comunicación, complementariedad, compromiso y confianza.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Organización	1	4	4	4	
Habilidades y competencias	2	4	4	4	
Compromiso y responsabilidad	3	4	4	4	
Interacción con los compañeros	4	4	4	4	
Como estrategia	5	4	4	4	

Dimensión 2. **FLEXIBILIDAD A SITUACIONES CAMBIANTES:** según Olivas (2016) considera que no deben cerrarse a lo acostumbrado, sino más bien ser flexibles ante los cambios y nuevas tendencias generadas en el medio, tener actitud para aceptar los cambios del mundo, con una mentalidad abierta a innovar de acuerdo a la evolución.

Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Anticipar los cambios	6	4	4	4	
Interés de conocer	7	4	4	4	
Aceptar modificaciones	8	4	4	4	
Adaptación al cambio	9	4	4	4	
Análisis	10	4	4	4	

Instrumento que mide la variable 02 Liderazgo transformacional

Definición de la variable. Liderazgo transformacional según Fernández y Quintero (2017) se da cuando el líder logra transmitir una misión e inspira la visión institucional a sus seguidores y sobre todo logra identidad y compromiso con la institución.

Dimensión 1. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Es el nivel más alto de motivación logrado por el líder, con visión al futuro, con objetivos y metas muy claras. Según Bass y Avolio (2006) refieren que el líder debe tener la capacidad de inspirar el cambio a fin de lograr desempeños mayores a lo esperado en los seguidores, el líder convence, alienta a los demás integrantes para lograr los objetivos y metas que se ha planteado en la institución.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Compromiso	1	4	4	4	
Inspiración de moral y ética	2	4	4	4	
Confianza y seguridad	3	4	4	4	
Capacitación	4	4	4	4	
Reconocimiento laboral	5	4	4	4	

Dimensión 2. ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL

Estimular a los seguidores para actualizarse, capacitarse, con la finalidad que los seguidores resuelvan los problemas y dificultades de manera creativa y óptima. Según Gorzales, et al (2013) el líder transformacional incentiva a sus seguidores a resolver los problemas y conflictos de forma más racional, intelectual, innovando, les motiva a pensar diferente y buscar nuevas formas de solucionar los problemas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Inspiración	6	4	4	4	
Reconocimiento	7	4	4	4	
Capacitación, actualizaciones	8	4	4	4	
Promoción interna	9	4	4	4	
Apoyo externo	y 10	4	4	4	

Dimensión 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

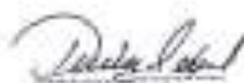
Es preocuparse de cada uno de los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades personales, generando un ambiente de confianza y tranquilidad. Según Bass y Avolio (2006) el líder da mayor énfasis a la escucha activa y a la comunicación asertiva. Tiene en cuenta la empatía, y el cuidado de sus seguidores.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Trajo individual	11	4	4	4	
Conocer a cada integrante	12	4	4	4	
Empatía	13	4	4	4	
Apoyo individual	14	4	4	4	
Necesidad e intereses	15	4	4	4	

Dimensión 4. INFLUENCIA IDEALIZADA

Es generar altas expectativas en los seguidores, es ganarse el respeto y admiración. Según González, et al (2013) es la capacidad que tienen los líderes para motivar, transmitir entusiasmo y respeto a los integrantes de la organización, el líder es admirado, imitado transformándose en un modelo o guía idealizado o admirado.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Ideas y creencias	16	4	4	4	
Bienestar en el trabajo	17	4	4	4	
Objetivos institucionales	18	4	4	4	
Credibilidad	19	4	4	4	
Modelo a seguir	20	4	4	4	

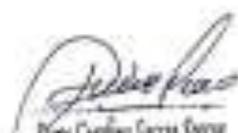

Diana Carolina Serrano Salas
DOCENTE

Dimensión 3. COMUNICACIÓN. Según Corrales et-al (2017) una comunicación es efectiva cuando el individuo tiene la capacidad de expresarse en forma verbal o de otra forma, teniendo en cuenta la situación y cultura de su entorno, para lograr sus objetivos personales.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Organización	11	4	4	4	
Planificación	12	4	4	4	
Objetivos organizacionales	13	4	4	4	
Apertura	14	4	4	4	
-- Adecuada	15	4	4	4	

Dimensión 4. TOMA DE DECISIONES. Según Bandier (2020) es una capacidad de la persona, que está asociada a asumir riesgos, para ello debe ser creativo, debe buscar alternativas de solución al problema, tomar una decisión está vinculada directamente a la experiencia de la persona.

Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Planificación	16	4	4	4	
Claridad en los objetivos	17	4	4	4	
Prioridad e importancia	18	4	4	4	
Límite de tiempo	19	4	4	4	
Delegar o encargar	20	4	4	4	


Dora Carolina Sarmiento
DOCENTE

Anexo N° 05: Consentimiento Informado

Yo, Jaime Samuel Rivera Cosme, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, estoy realizando la investigación de titulada “Habilidades blandas y liderazgo transformacional de directivos desde la percepción docente en una institución educativa pública, Ugel 02. Lima, 2023”. Por consiguiente, se le invita a participar voluntariamente en dicho estudio. Su participación será de invalorable ayuda para lograr el objetivo de la investigación.

Propósito del estudio

El objetivo del presente estudio es Determinar si las habilidades blandas tienen relación con el liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción del docente en una institución educativa pública del Rímac, Lima, 2023. Esta investigación es desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo del Campus Cono Norte Lima aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución educativa IEE “Ricardo Bentin” del Rímac.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los Procedimientos del estudio): Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en el ambiente de la IEE “Ricardo Bentin”, las respuestas anotadas serán codificadas 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, si 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 ningún beneficio económico, ni de ninguna otra índole. El estudio no va a 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 Jaime Samuel Rivera Cosme email: jaimerivera2910@gmail.com y docente Asesor Salas Sánchez, Rosa María email:

Consentimiento

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

Nombre y apellidos:

Nro. DNI:

Anexo N° 06: Carta de presentación UCV.



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 8 de noviembre de 2023
Carta F.0823-2023-UCV-IA-EPG-0010

SE
Anexo Persepolis COLLANGA COLLANGA/
Director General
IEE "Ricardo Benítez" del Rímac

De mi mayor consideración:

En grato origen me dirijo a usted, para presentar a Rivera Cosme, Jaime Samuël, identificado con DNI N° 23007326 y con código de matrícula N° 7900515433, estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis con respecto a la obtención del título de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Habilidades blandas y liderazgo transformacional de los directivos desde la perspectiva docente en una institución educativa pública, Ugel 02, Lima, 2023

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante Investigador Rivera Cosme, Jaime Samuël asume el compromiso de abastecer a su despacho los resultados de esta etapa, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención, al presente, hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dra. Helga R. Majo Marnúa
Jefe
Escuela de Posgrado UCV
Rímac Lima Campus Los Olivos



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



Escaneado con CamScanner

Anexo N° 07: Carta de aceptación de la I.E.



"Año de la Unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 13 de noviembre del 2023.

Dra. Helga R. Majo Marrufo
Jefa de la Escuela de posgrado UCV, Filial Lima Campus Los Olivos.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a Usted para expresarle nuestro cordial saludo a nombre de la IEE. "Ricardo Bentin" del Rimac, hemos recibido su carta P.0827-2023-UCV-EPG-F01/J, con fecha 8 de noviembre del 2023. Para presentar a **Jaime Samuel Rivera Cosme**, identificado con DNI 21087326, con código de matrícula 7002615433, estudiante del programa de maestría en administración de la educación.

Por medio de la presente **AUTORIZAMOS** al estudiante mencionado, para aplicar la encuesta a fin de obtener información para su trabajo de investigación titulado: **Habilidades blandas y liderazgo transformacional de los directivos desde la percepción de los docentes en una institución educativa pública, Lima, 2023.**

Sin otro particular, aprovechamos la oportunidad para reiterarle las muestras de nuestro especial consideración y estima personal.

Atentamente.

The image shows a circular stamp of the National Office of University Evaluation (ONCEU) on the left. To its right is a handwritten signature in black ink. Below the signature is a rectangular stamp that reads 'Arcey Fortuna Colaza Colaza' and 'Directora General'.

Anexo N° 08:
BASE DE DATOS: 131 docentes encuestados

sujeitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
1	2	3	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4										
2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									
3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4								
4	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5					
5	3	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4						
6	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	4	2	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
7	2	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3							
8	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5						
9	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	1	3	3	3	4	4	3	2	1	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	1	4						
10	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
11	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4						
12	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4					
13	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4			
14	4	3	1	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	4	1	5	2	3	2	1	1	1	1	3	1	4	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
15	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	5	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	5	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
16	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
17	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
18	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
19	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
20	2	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	1	4	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
21	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
22	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
23	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
24	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	4	4	4	4	5	3	2	4	3	3	4	5	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	5	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		
26	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	1	3	3	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	2	4	5	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	4	1	2	2	3	2	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	4	3	3	3	4	3	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
41	2	2	3	3	2																																														

70 5 5 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 4 5 5
80 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 3 4
81 5 5 3 3 4 5
82 4 4 5 4 4 3 3 2 3 3 4 4 3 6 6 4 4 4 3 3 5 4 4 2 2 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 4 4 4 5
83 2 3 3 4 4 2 2 4 3 3 4 4 3 2 3 4 4 4 4 3 4 4 2 2 2 3 2 2 3 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
84 4 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 3 2 3 3 3 2 5 2 3 3 4 4 4 4
86 2 3 3 3 2 2 2 2 3 3 2 2 3 4 2 2 3 3 3 3 2 4 3 3 2 2 2 2 3 2 2 2 3 2 3 3 4 5 2 5
88 4 3 2 3 2 4 4 4 4 4 5 5 2 2 4 3 4 4 2 3 5 4 2 2 2 3 4 4 2 2 2 3 4 2 2 4 5 5 5
87 4 4 3 3 2 3 2 3 3 3 2 4 2 2 3 3 3 3 3 3 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 3 5 4 5 3 5 5 5
88 4 4 3 4 2 3 3 4 4 3 4 4 3 3 4 3 3 3 3 4 5 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 4
89 4 2 2 2 2 2 2 2 3 3 3 4 4 4 2 3 3 3 4 2 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 3 2 3 3 4 4 4 5
90 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4 2 3 5 4 3 3 4 3 3 2 4 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4
91 3 3 2 2 3 2 2 2 3 3 2 3 2 3 2 4 4 4 3 4 4 4 2 2 1 3 3 3 2 4 2 2 1 2 2 2 4 3 4 4
92 4 3 4 2 2 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
93 1 2 2 3 4 3 2 4 4 2 2 2 2 2 4 4 4 2 2 4 4 2 2 2 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 4 5
94 4 3 4 3 4
95 3 2 4 2 2 5 4 3 4 3 3 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 5 5
96 5 2 4 4 2 2 5 6 3 4 3 3 5 4 2 4 4 2 2 4 4 3 3 3 3 4 3 4 4 3 2 3 3 3 4 5 5 5 5
97 4 3 3 4 3 2 4 4 4 3 3 3 2 4 4 4 3 3 4 2 2 4 4 4 4 2 2 2 2 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5
98 5 3 3 3 2 2 3 3 2 4 3 2 2 3 3 3 4 3 3 1 2 2 3 4 4 3 3 3 3 3 1 1 3 3 4 5 4 5 5
99 4 4 4 4 3 4 5 5 5 5 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 5 1 4 4 6 5 4 5 3 4 5 5 5
100 3 5 5 3 5 3 3 4 2 4 4 4 4 3 2 4 4 4 2 4 4 3 4 2 2 5 2 2 3 2 4 2 2 2 3 5 3 5 4
101 5 5 5 4 5
102 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4
103 5 3 5 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 4 4 3 4 4 3 4 4 4 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4
104 1 4 5 4 4 3 3 2 3 3 4 4 3 6 4 4 4 4 3 3 5 4 4 2 2 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 4 4 5
105 2 3 3 4 4 2 2 4 3 3 4 4 3 2 3 4 4 4 3 4 4 2 2 2 2 3 2 2 3 2 2 2 2 2 2 3 4 4 4 4

106 4 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 3 2 3 3 3 2 3 3 3 3 4 4 4 4
107 2 3 3 3 4 2 2 2 3 3 2 2 3 4 2 2 3 3 3 3 2 4 3 3 2 2 2 2 3 2 2 3 2 3 3 3 3 4 5 2 3
108 4 3 2 3 2 4 4 4 4 4 5 3 2 2 4 3 4 4 2 3 5 4 2 2 2 3 4 4 2 2 2 3 4 2 2 4 5 5 5
109 4 4 2 3 2 3 2 3 3 3 2 4 2 2 3 3 3 3 3 3 3 5 4 4 4 4 5 5 5 5 5 3 5 4 5 3 5 5 5
110 4 4 3 4 3 3 3 4 4 3 4 4 3 5 3 4 3 3 3 3 4 5 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 4
111 4 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 4 4 4 2 3 3 3 4 2 4 3 3 5 4 4 3 2 4 3 3 3 2 3 3 4 4 4 5
112 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4 2 3 5 4 3 3 4 3 3 2 4 3 2 4 3 2 3 3 4 4 4
113 3 3 2 2 3 2 2 2 3 2 3 2 3 2 3 2 4 4 4 3 6 4 2 2 1 3 3 3 2 6 2 2 1 2 2 2 4 3 4 4
114 4 3 4 2 2 4 4 4 4 4 4 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
115 1 2 2 2 3 4 3 2 4 4 2 2 2 2 2 4 4 4 2 2 4 4 2 2 4 4 2 2 3 3 4 4 4 4 4 4 4 2 4 5
116 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4
117 5 3 3 3 5 2 2 3 3 3 2 4 1 2 2 3 3 3 3 6 3 3 1 2 2 3 4 4 3 3 3 3 1 1 3 3 4 5 4 5
118 4 4 4 4 3 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 4 4 4 4 3 4 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5
119 5 5 5 5 5 3 4 2 4 4 4 4 5 2 4 4 4 2 4 4 4 3 4 2 2 3 2 2 3 2 4 2 2 2 3 5 5 5 4
120 5 5 5 4 5
121 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 3 4 3 1 3 4 4 4 4 3 6 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4
122 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 4 4 3 4 4 3 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4
123 4 4 5 4 4 3 3 2 3 3 4 4 3 6 4 4 4 4 3 3 3 5 4 4 2 2 3 3 2 2 2 3 3 3 3 4 4 4 5
124 2 3 3 4 4 2 2 4 3 3 4 4 3 2 3 4 4 4 3 4 4 4 2 2 2 2 3 2 2 3 2 2 2 2 2 3 4 4 4 4
125 4 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4
126 2 3 3 3 4 2 2 2 3 3 2 2 3 4 2 2 3 3 3 2 4 3 3 2 2 2 2 3 2 2 3 2 3 3 3 4 5 2 5
127 4 3 2 3 2 4 4 4 4 6 5 3 2 2 4 3 4 4 2 3 5 4 2 2 2 3 4 4 2 2 2 3 4 2 2 4 5 5 5
128 4 4 2 3 2 3 2 3 3 2 4 2 2 3 1 3 3 3 1 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 3 5 4 5 1 5 5 5
129 4 4 3 4 3 3 3 4 4 3 4 4 3 3 3 4 3 3 4 5 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 4
130 4 2 1 2 2 3 2 2 3 3 3 4 4 4 2 3 3 3 4 2 4 3 3 4 4 1 2 4 3 3 3 2 3 3 4 4 4 5
131 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4 2 3 5 4 3 3 4 3 2 4 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4