



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN  
TESIS**

**HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 51022 DIEGO  
QUISPE TITO CUSCO 2022**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**Br. ESMERALDA SAARY ENRIQUEZ ROMERO**

**ASESOR:**

**Mg. NANCY RIVERA CENTENO**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0002-6822-9587**

**CUSCO – PERÚ  
2023**

## **Dedicatoria**

A Dios

Por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres

Mi madre Luisa Romero Bacilio mujer incansable, luchadora y cariñosa que nunca me soltó de la mano y me acompañó en todas las adversidades de la vida, siempre con sus palabras de aliento y amor. Y a mi padre Raúl Hermógenes Enriquez Solorzano por ser ejemplo de honestidad y lucha.

A mi esposo

Jhon Omar Ascarza Cisneros por brindarme todo su amor incondicional, por ser mi compañero de vida, buen padre y animarme en mis metas y siempre creer en mí.

A mis hijos

Que son mi inspiración, luz de mi vida Luciana Esmeralda, Ivana Saary, los mellizos Ania y Omar mis joyas más preciadas.

**ESMERALDA**

## AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a los docentes de mi alma mater Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, especialmente a la Escuela Profesional de Educación por impartirme sus valiosos conocimientos durante la trayectoria de mi formación profesional por el apoyo y estímulo, que me brindaron todos los días durante mi vida estudiantil.

De igual manera mi profundo reconocimiento y gratitud a mi asesora, a mis dictaminantes quienes me guiaron con todo su conocimiento y experiencia, por sus consejos que me fueron muy útiles, sin sus palabras, correcciones y su colaboración en la realización del presente trabajo de investigación no hubiese podido llegar a este sueño tan anhelado. De igual modo mi agradecimiento al director, sub director y docentes de la institución educativa quienes me abrieron sus puertas y me brindaron la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. A todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo de investigación y me permitieron la consecución de mis objetivos.

**Esmeralda Saary Enriquez Romero**

## INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Indice.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Retomar.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Situación problemática .....	1
1.2.    Formulación del problema.....	5
a.    Problema general .....	5
b.    Problemas específicos.....	6
1.3.    Justificación de la investigación.....	6
Justificación teórica. ....	6
Justificación social. ....	6
Justificación práctica.....	7
1.4.    Objetivos de la investigación.....	7
a.    Objetivo general .....	7
b.    Objetivos específicos.....	7
<b>II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>

2.1. Bases teóricas.....	9
Inteligencia.....	9
Inteligencia emocional.....	9
Habilidad.....	9
Habilidades blandas .....	10
Las habilidades sociales.....	11
Dimensiones de las habilidades blandas.....	11
La autoconsciencia.....	11
La autorregulación .....	12
Consciencia de los demás .....	13
Manejo de relaciones .....	13
Competencias que desarrollan las habilidades blandas .....	14
Educación y habilidades blandas .....	14
Liderazgo .....	16
Teorías sobre el liderazgo.....	18
a. Teorías de los rasgos de personalidad.....	18
b. Teorías situacionales del liderazgo.....	18
c. Teoría de estilos de liderazgo .....	19
Liderazgo Transformacional.....	20
Pilares del liderazgo Transformacional .....	21
Cualidades del líder Transformacional .....	22

Dimensiones del liderazgo transformacional.....	23
Influencia idealizada .....	23
Motivación inspiracional .....	24
Estimulación intelectual.....	24
Consideración individual .....	24
El líder escolar .....	25
2.2. Marco conceptual.....	25
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte) .....	27
Antecedentes Internacionales.....	27
Antecedentes Nacionales .....	30
Antecedentes Regionales y/o locales.....	32
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	35
3.1. Hipótesis .....	35
a. Hipótesis general.....	35
c. Hipótesis específicas.....	35
3.2. Identificación de variables e indicadores .....	35
3.3. Operacionalización de variables .....	36
IV. METODOLOGÍA.....	39
4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica.....	39
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	40
Tipo de investigación.....	40

Nivel de investigación.....	40
Diseño de investigación .....	40
4.3. Unidad de análisis .....	41
4.4. Población de estudio .....	41
4.5. Tamaño de muestra .....	41
4.6. Técnicas de selección de muestra .....	42
4.7. Técnicas de recolección de información.....	42
Técnicas .....	42
Instrumentos.....	42
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	43
4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....	43
V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	44
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados.....	44
Análisis de confiabilidad.....	45
5.2. Discusión de Resultados .....	47
5.3. Pruebas de hipótesis.....	50
Hipótesis general.....	50
Hipótesis Específica 1 .....	51
Hipótesis Específica 2.....	52
Hipótesis Específica 3.....	53
Hipótesis Específica 4.....	54

5.4. Presentación de resultados .....	55
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	68
Referencias bibliográficas.....	69
ANEXOS .....	72

Anexo 1: matriz de consistencia

Anexo 2: Matriz de instrumento para la recolección de información

Anexo 3: Instrumento

Anexo 4: Validación de instrumento por expertos

Anexo 5: Solicitud para aplicación de la encuesta

Anexo 6: Constancia de aplicación de encuesta

Anexo 7: Data de resultados

**Índice de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de Variables .....	37
Tabla 2. Muestra: docentes de la I.E 51022 Diego Quispe Tito Cusco .....	42
Tabla 3. Valoración de Variables y Dimensiones.....	45
Tabla 4. Criterios para evaluar la confiabilidad de las preguntas o ítems “Coeficiente Alfa de Crombach ( $\alpha$ )” .....	46
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad .....	46
Tabla 6. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis general. ....	50
Tabla 7. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 1 .....	51
Tabla 8. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 2 .....	52
Tabla 9. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 3 .....	53
Tabla 10. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 4 .....	54
Tabla 11. Habilidades blandas .....	55
Tabla 12. Autoconsciencia.....	56
Tabla 13. Autorregulación .....	57
Tabla 14. Conciencia de los demás.....	58
Tabla 15. Manejo de relaciones .....	59
Tabla 16. Liderazgo transformacional .....	60
Tabla 17. Influencia idealizada .....	61
Tabla 18. Motivación permanente .....	62
Tabla 19. Estimulación intelectual.....	63
Tabla 20. Consideración individualizada.....	64

## Índice de Figuras

Figura 1. Habilidades blandas.....	55
Figura 2. Autoconsciencia .....	56
Figura 3. Autorregulación.....	57
Figura 4. Conciencia de los demás .....	58
Figura 5. Manejo de relaciones.....	59
Figura 6. Liderazgo transformacional.....	60
Figura 7. Influencia idealizada.....	61
Figura 8. Motivación permanente .....	62
Figura 9. Estimulación intelectual .....	63
Figura 10. Consideración individualizada .....	64

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación de las habilidades blandas con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022, su importancia reside especialmente en el manejo que tienen los docentes de las habilidades blandas y el liderazgo transformacional.

La investigación es de tipo básico, no experimental de nivel correlacional transversal, para el recojo de la información se ha empleado la técnica cuyo instrumento, el cuestionario, para la variable habilidades blandas un cuestionario con 29 ítems con una escala de valoración nunca, a veces, siempre y para el liderazgo transformacional el cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MQL), adaptado al contexto educativo con una escala de valoración nunca, a veces, siempre, la muestra lo forman 40 docentes de la institución educativa 51022 Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián, la información hallada fue procesada por medio del software SPSS V. 25 y para comprobar las hipótesis general se aplicó la prueba de la Tau b de Kendall

El estudio realizado permite llegar a la conclusión, queda demostrado que entre las variables habilidades blandas y liderazgo transformacional en la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco, existe correlación directa y significativa, evidenciado un nivel de desarrollo que es de vital importancia que todo líder educativo debe considerar para gestionar y transformar la institución educativa, de acuerdo a la Prueba de Tau b de Kendall, el P valor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “Habilidades blandas y Liderazgo transformacional están asociadas”, con un nivel de confianza de 95% y con 4 grados de libertad.

**Palabras claves:** habilidades blandas, liderazgo transformacional, empatía, docentes

## Retomar

A presente investigação tem como, objetivo desta pesquisa é analisar a relação das soft skills com a liderança transformacional nos professores da Instituição Educacional 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022, sua importância reside principalmente na gestão que os professores têm das soft skills e da liderança transformacional.

A pesquisa é de tipo básico, não experimental, correlacional cruzada, para a coleta de informações foi utilizada a técnica cujo instrumento, o questionário, para a variável soft skills, um questionário com 29 itens com uma escala de classificação nunca, às vezes, sempre e para a liderança transformacional o Questionário de Liderança Multifatorial (MQL), adaptado ao contexto educacional com uma escala de avaliação nunca, às vezes, sempre, a amostra é composta por 40 professores da instituição educacional 51022 Diego Quispe Tito do distrito de San Sebastián, a informação encontrada foi processada por meio do software SPSS V. 25 e para verificar a hipótese geral, Tau b de Kendall foram aplicados.

O estudo realizado permite chegar à conclusão, é demonstrado que entre as variáveis soft skills e liderança transformacional na Instituição Educacional 51022 Diego Quispe Tito Cusco, existe uma correlação direta e significativa, evidenciado um nível de desenvolvimento que é de vital importância que todos os líderes educacionais devem ser considerados para gerir e transformar a instituição educacional, de acordo com Tau b de Kendall, o valor  $P = 0,000 < \alpha = 0,05$ , há evidência estatística suficiente para aceitar a H1 "Soft skills e liderança transformacional estão associadas", com nível de confiança de 95% e com 4 graus de liberdade.

Palavras-chave: soft skills, liderança transformacional, empatia, professores.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022” investigación que tiene como finalidad analizar la importancia de las capacidades que le permiten a un docente desarrollar las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional en el ambiente educativo,

Las habilidades blandas abordan temáticas como: Autoconsciencia, autorregulación, consciencia de los demás y manejo de relaciones, factores importantes en la interrelación de las personas consigo mismas, el entorno y en el mundo laboral.

Esto quiere decir, que los aspectos emocionales son importantes dentro del proceso educativo a nivel de gestión y a nivel de aula, al permitir establecer un clima de trabajo adecuado, dispuestos a poner en práctica la capacidad de aprender y ser cada día mejores seres humanos y grandes líderes educativos y a través de su motivación constante e inspiren en los seguidores el cumplimiento de las tareas con eficiencia y eficacia. La presente investigación se estructuro en base a cinco capítulos:

Capítulo I, contempla al planteamiento del problema, justificación y objetivos de investigación.

Capítulo II, se refiere a las bases teóricas, el marco conceptual y los antecedentes de la investigación,

Capítulo III, se considera las hipótesis, identificación de variables e indicadores y la operacionalización de variables.

Capítulo IV, está la metodología que abarca el ámbito de estudio; el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra, la técnica de recolección, análisis e interpretación de la información.

Capítulo V, presenta los resultados y la discusión.

Conclusiones y recomendaciones, así como los anexos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Situación problemática

La educación es uno de los pilares fundamentales para la transformación de las sociedades, por lo que está llamada a formar capacidades intelectuales, morales, éticas y de convivencia; además de enfrentar el gran desafío de difundir el aprendizaje socio emocional, mediante el desarrollo de las habilidades blandas en todos los entornos de la sociedad. Después de la pandemia se vio la necesidad de cambiar y buscar nuevas formas de educar, reconocer que niños y adolescentes tienen la necesidad de recibir un acompañamiento por parte de sus padres y profesores ya que después de los padres los docentes son protagonistas en la formación de habilidades blandas, enseñar habilidades blandas los vuelve buenos ciudadanos, mejores estudiantes de modo que ayudar a los niños a gestionar sus emociones permite que pueda aprender mejor, no se trata solo formarlos técnicamente o llenarles la cabeza con información sino, también en el desarrollo de las habilidades blandas, aquellos que les permitan actuar de manera eficaz con los demás, ser más equilibrados, tomen mejores decisiones, sean líderes, personas que sean felices en la vida con muchas cualidades humanas.

A nivel mundial, en las instituciones educativas se observa un quebranto de las relaciones humanas, entre docentes, personal administrativo, y directivos, manifestado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo, como consecuencia del desconocimiento y poco desarrollo de las habilidades blandas y sociales, se observa la influencia negativa en el desarrollo institucional y la calidad educativa.

Rodríguez, Rodríguez y Fuerte (2021), señalan que las habilidades blandas se manifiestan en el actuar de los líderes pedagógicos, declarado en la comunicación efectiva, interacción afectiva con los docentes y estudiantes. Entonces, un líder ejerce influencia sobre otras personas para la ejecución de actividades, pero no solo sustentada en el poder o autoridad, sino que, busca la transformación de la institución educativa y de sus integrantes.

El líder que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir una institución educativa, debe poseer variadas habilidades para que los integrantes tengan sentido de pertenencia y sentido de trabajar en un mismo objetivo, por lo que, debe motivar e inspirar en la consecución de los objetivos, a través de un trabajo planificado con capacidad de decisión y solución de problemas.

Vanegas (2019), sostiene que el liderazgo transformacional es el conjunto de habilidades y capacidades que tiene el líder del grupo para facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, para mejorar y cambiar, alcanzando un nivel alto en compromiso, actuación y desempeño laboral. La forma de actuar de los líderes transformacionales impacta con el compromiso de la escuela.

El liderazgo transformacional pone atención en la motivación e inspiración de los profesores para elevar los niveles de valor colectivo, por medio de un enfoque inspirador y compartido de lo que es la institución educativa y después el crecimiento pedagógico, por medio de la disposición mental necesaria por parte de los docentes para reformar la institución educativa.

En América Latina, el estudio de las emociones y habilidades blandas en el sector educativo, adquiere mayor importancia; después de la pandemia, el problema de la salud mental requiere ser atendido, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) indica que el 19% de estudiantes se sienten angustiados, el 15% enojados y ansiosos, el 22% deprimidos; esto significa que a pesar de los esfuerzos realizados por los docentes no se logra aprendizajes, porque un estudiante , emocionalmente inestable no tendrá aprendizajes, entonces, los estudiantes requieren formación en habilidades blandas. Situación similar sucede con los maestros, se observa apatía, poca colaboración, relaciones interpersonales inadecuadas, y poco compromiso con la misión educativa.

A nivel Nacional en los estudios de Vásquez, Vila y Tuesta (2020), se muestra que es urgente desarrollar las habilidades blandas y el manejo de las cualidades socioemocionales con el fin de desenvolverse adecuadamente en momentos de alta presión laboral y al mismo tiempo incrementar la interacción con el resto, mejorando el trato. Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo que explica porque el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores mejorando el trato, , optimizando las relaciones y el control emocional en el ámbito laboral, profesional y personal.

En la Región Cusco en el ámbito educativo se toma en cuenta la enseñanza de las habilidades "duras" o cognitivas se pueden aprender y son necesarias para realizar las actividades correctamente según el Ministerio de Educación; sin embargo, también las habilidades blandas son muy importantes, ya que corresponden a los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras. Entre las habilidades blandas, se destacan el autoconocimiento, la autorregulación que estas dan paso a la conciencia de los demás, la capacidad de poder conectar y entender las emociones de los demás a través de la empatía estas son la base para el manejo de las relaciones interpersonales, para fortalecer las habilidades blandas entre las que destacan la comunicación, trabajó en equipo, empatía, solidaridad y la resolución de conflictos, escucha activa, etc. Lo expuesto hasta aquí da cabida, que a través de la DREC se gestione ante el Ministerio de Educación para que incluya en el Currículo Nacional el fortalecimiento de las habilidades blandas en los estudiantes.

En la institución educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022. el problema que se pudo observar, es el deficiente control y manejo de las emociones y las habilidades blandas por parte del director o líder institucional hacia los docentes y subdirector, ya que el subdirector

logra tener una mayor influencia, un mejor acercamiento, una mejor relación con los docentes, mayor aceptación y sirven como soporte entre estas diferencias. Ya que la líder institucional práctica un liderazgo autoritario, vertical y amenazante que carece de tacto para el manejo de sus emociones y el de los demás, donde el director no acepta opiniones o críticas sin sentirse ofendido que le hace tener actitudes negativas con los docentes y subdirector, buscando lealtad de algunos de sus seguidores. Todo esto a causa de su desconocimiento y deficiente manejo de sus propias emociones y el de los demás, por falta de empatía, ausencia de liderazgo, creando indiferencia por parte de los docentes, pero estos encontrando apoyo y contención en el subdirector que es su fuente de inspiración y motivación. Ya que con estas actitudes podría traer consecuencias negativas en el logro de los objetivos, misión y visión de la institución educativa, en el servicio educativo que afectaría en la calidad educativa, deterioro del clima y la cultura organizacional, insatisfacción laboral, afectando la buena comunicación, pérdida de talento humano con creatividad e innovación, baja voluntad para asumir tareas, ineficiencia en la gestión y dirección de la institución, falta de identidad y compromiso con la institución, poca colaboración del trabajo en equipo, deterioro de las relaciones laborales, bajo desempeño laboral, hasta llegar a la violencia por la falta de tolerancia y la capacidad de adaptabilidad a situaciones nuevas, etc. Para ello se sugiere el fortalecimiento, difusión y desarrollo de las habilidades blandas enfocadas a un liderazgo más influyente y motivante como es el liderazgo transformacional tanto en directivos, docentes y estudiantes, mediante capacitaciones, charlas, talleres, coaching por parte de psicólogos, especialistas, coach; ya que estas habilidades pueden ser aprendidas y mejoradas con el objetivo de generar un impacto favorable en las interrelaciones entre docentes y directivos que permitan cambios transformacionales en la institución para brindar una educación de calidad, como también el aprendizaje y puesta en práctica de algunas herramientas terapéutica y educativas como el mindfulness y la meditación que tiene efectos positivos en la regulación de las emociones (Lee et al 2008), Rendimiento

académico (león, 2008), Se comprobó la eficacia en la reducción del estrés basado en la atención plena en los profesionales de la educación (Franco et al 2010 ,Gold et al 2010;Napoli, 20004).

Estas habilidades blandas nos permiten mejorar nuestra calidad emocional, calmar la mente para así no caer fácilmente en situaciones que nos desbordan, aprender a manejar emociones, logrando grandes beneficios a nivel personal, laboral e institucional. Para fomentar el buen clima laboral, la creatividad, el liderazgo pedagógico, la motivación intrínseca y extrínseca de los docentes, compromiso, mejores relaciones interpersonales, un mayor nivel de implicancia por parte de los integrantes de la institución hacia su trabajo, entornos más saludables, equilibrados con trabajadores más felices y eficientes para crear ambientes agradables de trabajo, mejores comunicadores, menos agresivos y propensos a faltas éticas.

De esta manera la presente investigación tiene como propósito analizar la relación de las habilidades blandas con el liderazgo transformacional en la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco; saber si el equipo de docentes están más inclinadas a cooperar entre sí, creando un ambiente de buena comunicación, empatía, autoconocimiento y manejo de conflictos dentro del equipo, que nos ayudara a contar con el conocimiento para reforzar estrategias que reflejen un ambiente colaborativo y manejo de habilidades blandas en dicha Institución.

Por todo lo detallado se formula la pregunta que detalla líneas abajo.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***a. Problema general***

- ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?

***b. Problemas específicos***

- ¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?
- ¿Cuál es la relación de las habilidades blandas con la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?
- ¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?

**1.3. Justificación de la investigación**

***Justificación teórica.***

La investigación se ejecuta con el propósito de revisar e incrementar el conocimiento científico de las variables, Habilidades blandas y liderazgo transformacional, fundamentando en que estas variables influyen en la interacción de las personas de manera efectiva y afectiva, la relación del líder que motiva, orienta, comunica y crea una cultura de cambio son necesarios para lograr propósitos educativos; cuando un grupo tiene un propósito común a partir del crecimiento individual; la innovación y el cambio son los resultados inmediatos.

Igualmente, este trabajo científico servirá como referente para otros trabajos futuros, sobre la incorporación de las habilidades blandas en el Currículo nacional y la consideración dentro formación del profesional docente, lo que permitirá ir en forma gradual en la adquisición de habilidades blandas y contar con líderes que busquen el cambio y transformación de las instituciones educativas.

***Justificación social.***

Los resultados de la investigación, socialmente van a brindar orientaciones para mejorar las relaciones interpersonales de los directivos con los maestros, padres de familia y

estudiantes, al buscar el cambio por medio de una acertada conducción y manejo efectivo de las emociones, al fomentar el trabajo colaborativo e individual, autorregulando las conductas, de esta forma se beneficia la persona al buscar el desarrollo integral y comunidad educativa en su conjunto.

### ***Justificación práctica***

La investigación tiene como objetivo ayudar a los líderes formativos a mejorar la gestión de las instituciones educativas desarrollando y fortaleciendo las habilidades blandas como la autoconciencia, el control de las emociones y la empatía al impactar positivamente en el desempeño del maestro; y a partir de un liderazgo transformacional mejorar los procesos de planificación, organización y control al tener ascendencia entre los docentes fundamentado en la seguridad, motivación, consideración individualizada, atención a las necesidades personales e intelectuales y potenciar a los miembros del colegio en la identificación profesional con el líder y la institución educativa.

Prácticamente la investigación va ayudar a modificar la forma de liderazgo vertical por otro que permita mejorar la interrelación personal y profesional de los integrantes de la comunidad educativa.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### ***a. Objetivo general***

- Explicar la relación de las habilidades blandas con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

### ***b. Objetivos específicos***

- Analizar las habilidades blandas y su relación con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.
- Determinar la relación de las habilidades blandas con la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

- Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.
- Explicar la relación entre habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

## II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.1. Bases teóricas

#### **Inteligencia**

Goleman (2022) afirma que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas cotidianos, generar nuevos problemas, resolver y crear productos o prestar servicios de valor en el propio entorno cultural y, asimismo, revela una doble imagen de la importancia de la inteligencia al proponer dos ideas centrales.

Uno, ampliar el espectro intelectual, reconociendo que la inteligencia intuitiva está en todos y que la brillantez académica no lo es todo.

Una segunda idea es definir la inteligencia como una habilidad. Hasta hace poco, se pensaba que la inteligencia era algo con lo que se nace e inmutable, un hecho que la educación puede cambiar, ya sea que se nazca inteligente o no.

#### **Inteligencia emocional**

Son habilidades socioemocionales transversales, donde no importa lo que hagamos lo necesitas en diferentes áreas de la vida personal, familiar, social y laboral, es la manera de cómo podemos nosotros comportarnos de manera adecuada. Es la capacidad de ser consciente de tus conductas, actitudes y emociones, mientras más consciente eres, más capacidad de regularte, controlarte, comprenderte y expresarte tienes. Asimismo, la capacidad de gestionar las relaciones con empatía y juicio. Por ello la inteligencia emocional es importante para tener una vida equilibrada, lo que contribuye a tu salud mental y física, a crear mejores relaciones saludables, duraderas y al progreso institucional. (Goleman, 2022)

#### **Habilidad**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019) es la capacidad y disposición para algo que sirve de adorno a la persona con ingenio, diplomacia y destreza.

## **Habilidades blandas**

El autor desarrolla las habilidades blandas dentro del marco de la inteligencia emocional, por lo que se toma la licencia de adaptarlo ligeramente y profundizar aquellas habilidades blandas más importantes.

“La base de las habilidades blandas es la inteligencia emocional, para ello es muy importante manejar y estar conectados con nuestras emociones y con las emociones de los demás (Fischman, 2022).

Asimismo, se tienen diversos conceptos sobre habilidades blandas que se detalla a continuación:

Para Ortega (2016 como se citó en Espinoza y Gallegos, 2020) manifiesta que:

las habilidades blandas o no cognitivas, son actitudes y prácticas que afectan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea. Los investigadores utilizan una variedad de términos para describir los tipos de habilidades: competencias “blandas”, habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales (p.46)

Para el Banco de Desarrollo (2016, como se citó en Espinoza y Gallegos, 2020) “considera que las habilidades socio-emocionales, también denominadas habilidades blandas, habilidades transferibles- son un amplio conjunto de habilidades que pueden adquirirse en diversos ambientes (escuela, trabajo, hogar, voluntariado) y son relevantes para cualquier tipo de trabajo” (p.46).

Por su parte, Ortega (2017, como se citó en Espinoza y Gallegos, 2020) “indica que estas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas” (p .47).

## **Las habilidades sociales**

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan simples como parecen. No es solo una cuestión de simpatía, aunque las personas socialmente competentes rara vez tienen personalidades difíciles. Más bien, las habilidades sociales son empatía con un propósito: guiar a las personas en la dirección deseada. Las personas socialmente competentes tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para encontrar puntos en común con una amplia variedad de personas, el don de hacer buenos amigos. Esto no significa que socialicen mucho, significa que no creen que haya nada importante que hacer por su cuenta. Estas personas construyen redes de contactos para actuar. Cuando las personas entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden empatizar con los sentimientos de los demás, tienden a manejar las relaciones de manera muy efectiva. La motivación incluso ayuda con las habilidades sociales.

## **Dimensiones de las habilidades blandas**

Una persona aprende sobre habilidades blandas practicando día a día, así puedan convertirse en hábitos; por ello explica Fischman (2022) lo siguiente:

### ***La autoconsciencia***

Partir de uno mismo, entender quiénes somos realmente, saber que tan consciente somos de nuestras emociones, sentimientos, actitudes y conductas. Reconocer que mis reacciones de adulto tienen que ver con mi niñez, entender la relación que tuvimos con nuestros padres, aquellas experiencias que hemos vivido en nuestra niñez, los episodios vividos en esta etapa nos marcan toda la vida y estas aparecen en la vida adulta, profesional, familiar y social, para ello es importante ponerme en paz con nuestra niñez, ya que ellas son la explicación de muchas reacciones, ante ciertas circunstancias y personas. Mientras más consciente eres más, capacidad de regularte tienes. Mientras más me conozco a mí mismo, es más fácil tener empatía.

La autoconsciencia incluye la comprensión de los valores y objetivos personales, así como el reconocimiento de las fortalezas y debilidades, reconocer en que somos buenos y saber

explotar nuestro potencial, nos permite comunicarnos mejor y entender las diferencias personales. Las personas conscientes de sí mismas saben adónde van, conocen sus propósitos. Las personas que carecen de autoconciencia tienden a tomar decisiones con un valor oculto, lo que genera dilemas internos.

Las personas conscientes de sí mismas también son conocidas por su confianza en sí mismas, tienen una imagen realista son muy conscientes de sus limitaciones además, es alguien que puede recibir retroalimentación sin ponerse a la defensiva, asume sus errores, toman mejores decisiones, tienen mejores relaciones, se desempeñan mejor en el trabajo, son mejores líderes, son más entusiastas, se cuida de no lastimar a los demás, trabajar nuestra autoconciencia es un acto de amor a uno mismo y hacia los demás.

### ***La autorregulación***

Los impulsos humanos impulsan nuestras emociones. No podemos deshacernos de ellos, pero podemos hacer mucho para controlarlos. La autorregulación, como un diálogo interno continuo, es un componente de la inteligencia emocional que evita que nos convirtamos en prisioneros de nuestros propios sentimientos.

Como todo el mundo, las personas inmersas en esta conversación también tienen mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran formas de controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

¿Por qué la autorregulación es tan importante para los líderes? Lo que es más importante, las personas que pueden controlar sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas racionales) pueden crear una atmósfera de confianza, equidad y un clima laboral agradable. En tal entorno, la política y las disputas se reducen considerablemente y la productividad es alta, para ello existen muchas estrategias y herramientas de ayuda debidamente estudiadas que nos permiten regular esas emociones negativas en favor de nuestro propio beneficio como (nombrar la emoción que estas sintiendo, reinterpretar los hechos, ver

la situación desde afuera y entender la posición de la otra persona, la meditación, etc.)

La autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que los negocios de hoy están dominados por la ambigüedad y el cambio. Las empresas a menudo se fusionan y se dividen. La tecnología transforma los puestos de trabajo en ritmo deslumbrante. Las personas que dominan sus emociones son capaces de adaptarse al cambio.

Cuando se anuncian nuevos programas, no entran en pánico; en cambio, pueden evitar el juicio, buscar información y escuchar a los ejecutivos explicar los nuevos planes. Estas personas pueden seguir adelante a medida que avanza la iniciativa. A veces incluso lideran la carga.

### ***Consciencia de los demás***

Significa empatía, la capacidad de percibir los sentimientos de los demás. También poder obtener información a través del lenguaje no verbal y el entorno de nuestros interlocutores mediante la mente racional, esta se transmite a través de la observación de los gestos de la otra persona

Reconocer las emociones de los demás es el primer paso para comprender e identificarse con los demás. Las personas empáticas están más en sintonía con las señales sutiles que sugieren lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace adecuados para la amplia profesión de ayuda y servicios (profesores, consultores, educadores, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, especialistas en ventas, etc.).

### ***Manejo de relaciones***

El arte de construir buenas relaciones con los demás se trata principalmente de la capacidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que la acompañan son la base del liderazgo, la popularidad y la efectividad interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales pueden interactuar con los demás de manera fluida y efectiva.

### **Competencias que desarrollan las habilidades blandas**

Las habilidades blandas hacen que dos personas sean diferentes, y disfrutan de la empatía, los buenos modales, la capacidad de negociación, el espíritu cooperativo, la puntualidad y el buen optimismo que aportan un valor especial. Estas habilidades le permiten a una persona apreciar y expresar sus propias emociones de manera adecuada, así como comprender las emociones de los demás; estos rasgos ayudan a guiar el pensamiento y el comportamiento hacia metas racionales. Muchas empresas creen que los atributos descritos promueven la interacción con los demás, lo que a su vez crea un ambiente de trabajo más agradable y, a la larga, un clima de comprensión y cooperación propicio para la organización.

La percepción común de competencia nos permite decir que las habilidades blandas determinan de alguna manera la capacidad de gestionar las propias actividades y el desarrollo profesional, asumir responsabilidades y resolver tareas comunicativas relacionadas con las interacciones. etc. Por lo general, incluyen habilidades sociales, habilidades para determinar actividades organizacionales y de auto organización. La importancia de estas habilidades se refleja en tiempos de crisis, resultados, persistencia a largo plazo, su dificultad para adquirirlas, encontrar un nuevo paradigma, salir de la zona de confort es un reto de carrera, y también señala algunas habilidades mínimas que debe tener un gerente de la nueva era o director, estas habilidades son: comunicación efectiva, gestión de conflictos, trabajo en equipo, empatía, liderazgo, adaptabilidad, escucha activa, etc.

### **Educación y habilidades blandas**

De acuerdo a Espinoza y Gallegos (2020) sostiene que en el mundo tan cambiante en el que vivimos, los profesionales deben convivir y comunicarse con sus pares, lo que sin duda contribuye al desarrollo personal, por ello, las habilidades blandas son la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la empatía, la iniciativa, la autocrítica y la flexibilidad. Los seres humanos no nacen con las habilidades descritas, sino van aprendiendo

conductas, comenzando en la niñez, primero con los padres que enseñan a sus hijos, y luego en las instituciones de formación educativa básica regular y universitaria, donde después de los padres, los docentes cumplen el gran papel protagónico en la formación de las habilidades blandas, es ahí donde van a cumplir la gran tarea del desarrollo humano, pero no olvides que la base se monta en casa.

Los padres juegan un papel importante en el desarrollo de los niños para que puedan convertirse en personas buenas, equilibradas y respetables en el futuro. La educación actual ha evolucionado con el tiempo y ha reconocido la importancia de estas habilidades blandas en el ámbito laboral y en la vida cotidiana, por lo que existe un interés por desarrollarlas mediante valores transversales y alcanzar el conocimiento.

Olivares (2007) Se argumenta que las reformas educativas actuales han promovido currículos basados en competencias cognitivas basadas en conocimientos académicos, con el desarrollo de competencia elementos subordinados al logro de dichas competencias, Y no orientadas al mundo de trabajo que hoy más que nunca demandan personas capaces de lograr equipos de trabajos más dinámicos, comunicativos, comprometidos, colaboradores, adaptables a los cambios continuos, etc. Para los estudiantes, las escuelas son importantes en el proceso de socialización adquisición y desarrollo de "habilidades blandas", ya que en ese proceso tendrán la posibilidad de adquirir y aprender aquellas habilidades que les permitan gestionar de mejor manera sus emociones y sentimientos. Así logren una mayor capacidad de relacionarse, liderar, trabajar en equipo y colaborar para lograr convertirlos en personas buenas, felices y preparados para enfrentar un mundo muy cambiante a causa de la tecnología y la globalización, en el contexto de las sociedades institucionalizadas, formales y/o culturalmente hegemónicas.

Se debe tener en cuenta que, para lograr una adecuada práctica educativa dentro de una organización administrativa y educativa , no basta con hablar de un currículo basado en

competencias sin la debida aplicación de valores y una educación socioemocional que los permitan interrelacionarse de manera adecuada, gracias a estas habilidades podremos entender las emociones de los demás , comprender su posición, sus interés y a la vez permiten aminorar emociones negativas que interfieren en la capacidad de aprendizaje de los niños y adultos, con el tiempo estas emociones negativas repercutan en la salud mental y física de las personas y miembros de la comunidad educativa, ya que estas habilidades nos distinguen y dirimen con el resto de personas.

Saber que cada alumno avanza a un ritmo diferente en el dominio de una habilidad significa saber atender oportunamente sus necesidades y personalizar la trayectoria escolar. Este cambio en el sistema educativo y también en la cultura y la práctica es, sin duda, el mayor reto del sistema educativo tradicional del presente siglo.

Estas habilidades se pueden enseñar utilizando una variedad de estrategias y herramientas como el mayfulnes, la meditación, semáforo de las emociones, método sel, brindando talleres de terapias psicológicas con apoyo de especialistas, psicólogos, tutores, docentes y coach.

Además, se puede aplicar juegos de roles, simulaciones, autodescubrimiento, preguntas, entrevistas, proyectos, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje colaborativo, ejemplos reflexivos. Al mismo tiempo, el desarrollo de estas habilidades se puede integrar en el plan de estudios de varias formas: enfoques directo, meta curricular y mixto (Vera, 2016, como se citó en Espinoza y Gallegos, 2020).

### **Liderazgo**

El contexto en el que se desarrollan las organizaciones, exige nuevas formas de dirección y liderazgo, es así que la transformación recae en las manos del líder, alguien que con el ejemplo puede lograr cambios, influenciando a cada persona que colabora con la empresa y sembrando la confianza, pues en todo el proceso de las relaciones humanas es

importante considerar la imagen del líder quien ayuda a los demás integrantes de la organización como un grupo cohesionado y compuesto.

Chiavenato (2019), manifiesta que el liderazgo es esencial en toda administración, porque el gerente debe saber motivar y conducir a las personas, así como ver al liderazgo desde diferentes aristas:

- El liderazgo como influencia interpersonal, donde la comunicación es una herramienta para alcanzar los objetivos, como producto de la modificación de comportamientos. Un líder que provoca mudanzas en las acciones de las personas y revisa o controla si su influencia ha tenido aceptación.
- El liderazgo como un proceso para reducir la incertidumbre, significa que el liderazgo como proceso permita que la empresa avance en orientación de una meta, sopesando las amenazas internas o externas.
- El liderazgo como relación funcional entre el líder y los subordinados, el liderazgo está en relación a las necesidades organizacionales, un líder es visto como un medio para conseguir los fines, seguirlo significa confianza para satisfacer necesidades.
- El liderazgo como proceso que está en función del líder, los seguidores y las variables del contexto, el liderazgo es un proceso usado para influenciar sobre un grupo de personas para lograr objetivos, es decir, el liderazgo depende del líder, los subordinados y de la situación, en consecuencia, el líder es la persona que sabe conjuncionar y conformar todas las características.

En definitiva, el liderazgo es un proceso participativo, compartido, donde los miembros de una organización desarrollan competencias en una misma dirección, misión, enfoque, para llegar a una meta, dirigiendo a las personas y motivándolas, hasta producir una interacción social.

## **Teorías sobre el liderazgo.**

### ***a. Teorías de los rasgos de personalidad.***

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollan esta teoría, que sostiene que los líderes difieren de las personas que no lo son por los rasgos personales que presentan, existen rasgos únicos que poseen los líderes y contribuyen en una buena gestión (Alcázar , 2020).

Estos rasgos de acuerdo a Chiavenato (2019) son los siguientes:

- Rasgos físicos: energía, aspecto personal, estatura, y peso.
- Rasgos intelectuales: capacidad de adaptación, entusiasmo y confianza en uno mismo.
- Rasgos sociales: colaboración, habilidades interpersonales y de gestión.
- Rasgos relacionados con el trabajo: perseverancia e iniciativa para accionar.

Sumados a estas características se consideran cualidades como la inteligencia, responsabilidad, actividad social, confiabilidad, originalidad, estatus económico, habilidades cognoscitivas y seguridad.

Algunos gerentes que están encargados de seleccionar al personal, consideran que esta teoría es considerada hoy en día, puesto que los rasgos que se mencionan coadyuvan en el desempeño laboral.

Sin embargo, esta teoría se desentiende por la efectividad del liderazgo, por ejemplo, ante una vicisitud se exige cierto tipo de comportamiento, que brinde confianza en sus subordinados, mientras que, en una situación de estabilidad y sosiego, otras serán las características.

### ***b. Teorías situacionales del liderazgo***

Esta teoría revela el liderazgo dentro de una realidad determinada, pues no existe un solo tipo de liderazgo, porque las circunstancias experimentadas dentro de una organización son variadas y cada situación solicita de un tipo de liderazgo para que los seguidores procedan con eficacia.

De acuerdo a Chiavenato (2019), “Las teorías situacionales son más interesantes, porque aumentan las opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un estilo de liderazgo o cambiar el estilo de liderazgo y adecuarlo a la situación” (p. 93)

El líder debe tener la capacidad de adaptabilidad, esto es, adaptarse a un conjunto de personas en situaciones diversas, la influencia del líder no solo dependerá de sus cualidades, sino, de la forma de actuar frente a variadas situaciones, por ejemplo, cuando las tareas son monótonas y repetitivas el liderazgo será de subordinado, o cuando el seguidor muestra un nivel de eficacia elevado el líder puede darle mayor libertad para tomar decisiones, sin embargo, si ejecuta injusticias, puede hacer valer su autoridad y quitarle la libertad en su trabajo.

Al respecto de la teoría situacional del liderazgo Robbins, Coulter, Martocchio y Long (2018), refieren que esta teoría se asemeja a la relación que existe entre un padre y un hijo, cuanto más maduro y responsable, el padre confía en su hijo, algo parecido sucede con el líder, cuando más niveles de responsabilidad alcanzan los seguidores menores es el control sobre las actividades que desarrolla el líder.

### *c. Teoría de estilos de liderazgo*

Estas teorías se dan en base a las formas de comportamiento de un líder, mientras que la teoría de los rasgos se sustenta en lo que es las cualidades del líder, el enfoque de estilos se refiere al desenvolvimiento del líder, y se distingue tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático. (Chiavenato, 2019)

- Liderazgo autocrático: es típico del líder que toma decisiones sin consultar a los demás miembros, y el comportamiento de los seguidores puede mostrar, agresividad, tensión y frustración, convirtiendo el centro de trabajo un lugar no grato, solo cumple las funciones a la mirada del líder.

- Liderazgo liberal: Al contrario de lo anterior, en este tipo de liderazgo la decisión se delega al grupo, por lo que no existe control alguno, de allí que se puede presentar conflictos, discusiones que no necesariamente tengan que ver con la labor, además del individualismo y no consideración al líder. En cuanto al cumplimiento de las faenas se realizan al azar, sin un objetivo claro y pérdida del tiempo en actividades irrelevantes.
- Liderazgo Democrático: Este líder orienta y guía al grupo, promoviendo la participación democrática de los integrantes de una organización, una de las características principales de este tipo de liderazgo es que existe una comunicación abierta con un sentido de responsabilidad y compromiso individual en el logro de metas, además de buscar siempre el trabajo grupal dentro de un clima favorable al trabajo interdisciplinar.
- Liderazgo Transaccional: Los líderes transaccionales trabajan o guían a los trabajadores para que realicen tareas hacia el logro de metas ya establecidas al intercambiar recompensas, estímulos y reconocimientos por la productividad, en otras palabras, estos líderes motivan positivamente a que todos rindan adecuadamente premiándolos.

### **Liderazgo Transformacional**

Este tipo de liderazgo parte de la teoría de Bass (1985), compuesta por el liderazgo *laissez faire*, transaccional y transformacional, esta última es la más influyente en todas las organizaciones, este tipo de líderes no solo se preocupan por el logro de metas, sino también por la capacitación, actualización de los seguidores, manifestado en el progreso y superación de los empleados.

Al respecto Alcázar (2020), manifiesta “este tipo de líderes están preocupados por la motivación intrínseca, valores y desarrollo de los empleados, así los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales” (p. 19). Es por eso que se dice que este tipo de líder conquista, transforma y convierte a sus seguidores para

que consigan resultados extraordinarios, son capaces de motivar, estimular, activar en las personas para que realicen esfuerzos individuales o grupales con el único objetivo de lograr metas.

Para Robbins, Coulter, Martocchio y Long (2018), “El liderazgo transformacional provoca niveles de voluntad y desempeño en los empleados que exceden lo que se obtendría con el método exclusivo del método transaccional” (p. 565).

En ese sentido los líderes transformacionales consiguen resultados impregnando de la importancia de la tarea que realizan, llevándolos a tomar conciencia del interés por la organización, del valor de trabajo en grupo y la posibilidad de mejorar y satisfacer las necesidades de desarrollo personal.

De acuerdo a Rodríguez (2019), refiere que el liderazgo transformacional “llamado también carismático o visionario se preocupa del cambio cultural de la organización, estimulando la autonomía de los individuos como base del cambio y la innovación” (p. 44).

La base del liderazgo transformacional es la estimulación al conjunto de individuos a su cargo, así que este tipo de líder debe crear un ambiente de motivación constante, transformando poco a poco a los integrantes de una institución, partiendo por el fortalecimiento de la autoestima y el rendimiento y sobre todo sembrando confianza en cada uno de los integrantes.

### **Pilares del liderazgo Transformacional**

Es bueno considerar cuatro aspectos necesarios para lograr la transformación de en una dimensión amplia, el propósito es transformar la institución o modificar las formas de gestionar o trabajar, son nociones que deben ser tomados en cuenta. Al respecto Business School (EAE, 2015), señala considerar los siguientes aspectos:

- Propósitos: Es la misión que tiene la organización y que son considerados e internalizados por los miembros de la institucional, el líder organizacional lo señala

como expectativas de cambio, en otras palabras, la disposición de las personas a organizar y obtener la evolución.

- **Personas:** Es el pilar del liderazgo transformacional, en concreto son los individuos o conjunto de individuos con los que se cuenta y con los que se debe actuar, el conocimiento a profundidad sobre sus motivaciones, capacidades, conductas, aptitudes, entre otros elementos son la clave del éxito para la transformación.
- **Estrategia:** Es la forma o modos en que se realizan las modificaciones, condicionada por las particularidades de cada organización, las características de los individuos, objetivos, metas, expectativas y nivel de diversidad, edad, etc.
- **Cultura:** Procesos a través de las cuales los cambios son integrados a las particularidades o filosofía de la organización, respetando la visión y misión.

### **Cualidades del líder Transformacional**

Un líder transformacional debe desarrollar una gama de habilidades y cualidades que hagan posible convertirse en modelo a seguir, al respecto Vanegas (2019), menciona algunas de las cualidades:

- **Don de servicio:** valor que indica dejar de lado el yo personal y actuar desinteresadamente en bien de los otros, promoviendo el bienestar y pasión por lo que se hace. Servir produce el crecimiento personal y profesional, por eso que el líder debe cultivar esta cualidad para comunicar a su equipo afecto, interés y motivación; además provoca la igualdad y la cooperación para que todo resulte óptimo.
- **Actitud positiva:** Creer, confiar y hacer todo lo posible, el líder se refleja en el accionar de sus seguidores.
- **Responsabilidad:** caracterizada por cumplir con eficacia aquello que se le encomienda, al mismo tiempo asume los resultados y desempeño de toda la institución.

- Seguridad: conocimiento de lo que planifica, desarrolla y seguridad de la ejecución de proyectos, además delega funciones para diversificar las responsabilidades, demostrando así confianza en el grupo de trabajo.
- Escucha activas: no solo oír sino conocer lo que los demás necesitan, prestar atención a las necesidades.
- Autodisciplina: sabe identificar prioridades y planifica la concreción de los mismos, priorizando y realizando las actividades en el momento, sin dejar nada para después.
- Proactivo: Anticipándose a los problemas, analizando riesgos, evaluando los posibles candidatos que desarrollaran la actividad.
- Solucionador de problemas: Muestra entereza a la hora de afrontar los problemas y buscar una solución con juicio y diplomacia.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

Rodríguez (2019), menciona que existen cuatro componentes del liderazgo transformación:

#### ***Influencia idealizada***

Los líderes transformacionales influyen con su actuar y forman a sus seguidores, son respetados y por lo que son siempre imitados, este tipo de líder demuestra que tiene los propósitos claros y tiene las herramientas para asumir compromisos.

Sardón (2017), indica que para lograr ascendencia en los seguidores es necesario que el líder demuestre autoconfianza, lealtad y compromiso, actuar de forma sincera y coherente, considerado por lo que hace y no por su cargo, en fin, provoca satisfacción en sus trabajadores, y logra articular una visión que es compartida por los demás integrantes de la institución, marca la dirección que enfoca las energías hacia los objetivos.

### ***Motivación inspiracional***

Un líder transformacional, es alguien que motiva a otros, provoca entusiasmo y reta a los compañeros, manifiesta claramente sus perspectivas y muestran responsabilidad con sus metas y con un punto de vista compartida.

La forma de cómo se relaciona con los demás debe ser siempre motivando y estableciendo estrategias que ayuden a elevar el nivel de motivación en los trabajadores, por medio de estímulos, recompensas, y sobre todo tener una política de reconocimiento constantemente, no hay mejor solución contra la apatía de los trabajadores que un buena motivación (EAE, 2015).

### ***Estimulación intelectual***

Una cualidad del líder transformacional es compartir el trabajo y solicitar nuevas ideas y nuevas formas de realizar las cosas, posibilitando que pongan en marcha las habilidades intelectuales, provocando el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas.

López, Hincapié y Zuluaga (2017), menciona que la motivación intelectual lleva a los trabajadores a cuestionar sus opiniones y concepciones, ver las dificultades desde diferentes puntos de vista, así poder hallar soluciones novedosas. Cuando un líder motiva, logra que sus seguidores sean más creativos e innovadores, logrando modificar sus supuestos replanteando las formas de actuar y buscando soluciones.

### ***Consideración individual***

Un líder transformacional presta atención a las necesidades individuales y sus propias potencialidades, de allí que posibilita un clima de soporte, tolerancia y respeto a las diferencias individuales, propicia la interacción entre todos y son conscientes de las desasosiegos de los demás.

Por su parte Sardón (2017), es necesario que se preste atención a las necesidades de

los miembros de la institución y tratándose de las instituciones educativas, prestar atención a los docentes, manifestado en acciones de soporte y familiaridad, tomando en cuenta que cada persona se le debe dar un trato de acuerdo a sus necesidades, a ellos se agrega una apropiada actuación del director, manifestada en la posibilidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal.

### **El líder escolar**

Es la persona que interviene y moviliza en otros las capacidades profesionales para articular y lograr los proyectos y metas compartidas en la escuela, por lo que el líder crea un conjunto de acciones para construir la escuela ideal.

División de Educación General (DEG, 2017), señala “ el líder escolar debe tener un conocimiento profesional y relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo” (p. 28). El conocer los nuevos tópicos, ideas y teorías posibilita comprender, prácticas, características y formas de actuar dentro de una institución educativa, así implementar técnicas de mejora adecuadas al contexto escolar.

Estas mejoras deben estar plasmado en las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes, especialmente en aquellas instituciones vulnerables, de allí que el líder escolar debe motivar y guiar en la consecución de objetivos, sembrando confianza y motivando en el cambio personal y estructural.

## **2.2. Marco conceptual**

### **Habilidades blandas**

Conjunto de competencias adquiridas por los individuos, en este caso estudiantes y docentes, que ayudan a optimizar su desempeño y crear relaciones positivas, saludables y beneficiosas a largo plazo en el ámbito académico, profesional, social, laboral, emocional, psicológico y personal.

## **La inteligencia emocional**

Se define el término "inteligencia emocional" como la capacidad de identificar los sentimientos propios y ajenos, motivarnos y manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones, destacando la necesidad de una nueva forma de análisis en las emociones son importantes en la inteligencia.

### **Habilidades sociales.**

Son un conjunto de conductas que permiten a un individuo a desenvolverse en un entorno personal o interpersonal para expresar sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de manera adecuada a la situación.

### **Competencias**

Es la capacidad desarrollada, a través de un proceso, para poder integrar y movilizar los componentes de las acciones de un individuo y realizar una serie compleja de operaciones mentales para generar soluciones específicas a cada situación de manera consciente y oportuna.

### **Líder**

Es la persona que tiene como función influenciar en los demás miembros de su organización con una notable visión y desempeño adecuado en lo personal y laboral, posee características como la capacidad de escucha y la motivación permanente para el logro de metas.

### **Liderazgo**

Habilidad esencial en todos los encargados de dirigir una empresa, organización o institución educativa, debe establecer acciones para inspirar confianza, objetivos y estrategias claras, conduce e influye constantemente a los empleados.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional busca motivar, conducir a los empleados más allá de sus objetivos, conduciendolos hacia el logro de un proyecto en común, desarrollandolos en el aspecto personal y profesional, brindandoles estimulación intelectual para cambiar y tomar riesgos con un apoyo permanente.

### **2.3. Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)**

#### ***Antecedentes Internacionales***

Lopez (2019) realizó el trabajo de investigación “Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una Universidad Privada” Universidad EAFIT, para obtener el grado académico de Magister en desarrollo humano organizacional, el objetivo de estudio es identificar cómo se caracterizan y se relacionan entre sí ciertas prácticas de liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados administrativos y académicos de una universidad privada de Bogotá. Donde la metodología es de tipo descriptivo – correlacional, para recolectar información se utilizó la encuesta que fue aplicada a 2619 entre estudiantes y docentes universitarios, donde arriban a las siguientes conclusiones: Los hallazgos nos llevaron a concluir que existen prácticas de liderazgo transformacional entre los líderes organizacionales en agencias que son calificadas positivamente. Asimismo, en los equipos de trabajo existen dinámicas bien definidas que favorecen el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. En cuanto a la pregunta de investigación, se encontraron correlaciones moderadas entre las prácticas de liderazgo y sus efectos en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Asimismo, se encontró una alta correlación entre el trabajo colaborativo y la comunicación interpersonal.

Granda (2018) tiene la tesis titulada “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos” Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo objetivo es conocer las habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización; los enfoques que utilizaron son de tipo cuantitativa y cualitativa, para recabar información se utilizó el cuestionario y la entrevista; la muestra se consideró el centro

comercial el Recreo de Quito como sector de dominio, aplicando 43 encuestas, donde llegaron a las siguientes conclusiones:

Las referencias presentadas en el marco teórico sugieren que, en los entornos empresariales, especialmente en el servicio al cliente, las discusiones sobre habilidades blandas, habilidades emocionales y gestión de relaciones se centran en cómo el desarrollo de estas habilidades puede aumentar la preferencia percibida de los consumidores por el servicio.

Los resultados obtenidos, relacionados con las empresas que alcanzan los niveles más altos de percepción de servicio óptimo, son consistentes con información secundaria revelada por el estudio. En este contexto, se puede argumentar que las habilidades blandas aplicadas al servicio al cliente, especialmente la empatía, son una fuente de ventaja competitiva porque pueden generar un alto grado de diferenciación en las percepciones de los consumidores. Feedback y valoración diferencial de los servicios percibidos en relación a las expectativas, esta no es una estrategia estandarizada entre las empresas encuestadas y en algunos casos especiales esta percepción es constantemente medida y evaluada, sin embargo, esta no es una dinámica generalizada en la industria. Sin información precisa al respecto, la posibilidad de identificar los niveles de servicio puede volverse algo complicada.

Alcaide (2017), en la tesis *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile*, tesis para Doctor en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, proyecta como objetivo describir y analizar la percepción de influencia respecto a los enfoques o estilos de liderazgo de los directores en los procesos que impulsan la mejora educativa, al interior de establecimientos de contextos similares de la Región Metropolitana de Santiago; utilizó una metodología mixta, una primera etapa cualitativa por medio de procedimientos inductivos-deductivos, por medio de la triangulación múltiple, de nivel descriptivo, diseño longitudinal de los años 2010,2011 y 2012, para efectos de comprobar el objetivo la muestra se conformó por

12 establecimientos educacionales del proyecto Fondecyt, en total 240 a quienes se les entrevistó , además se aplicó un cuestionario sobre el liderazgo instruccional y transformacional, a partir de ella se llega a la conclusión las expectativas por la correcta gestión de los sistemas educativos, en general, así como las prácticas de liderazgo de los directores escolares que impulsan procesos de mejora, en especial, se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional y nacional, más aún después de que el liderazgo escolar ha sido ubicado como el segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje pues impactan en la clase.

Naranjo (2021), en su tesis *Desarrollo de las habilidades blandas: Trabajo en equipo y alteridad, a través de la ATE organismo genéticamente modificados con estudiantes de grado noveno del colegio San Lucas*, tesis para optar al grado de Magíster en Desarrollo Sostenible, Universidad distrital Francisco José de Caldas, proyecta como objetivo evaluar el efecto en las habilidades blandas de trabajo en equipo y de alteridad de la ejecución de una ATE con enfoque CTS en estudiantes de grado noveno del colegio CELCO San Lucas, para ello utiliza la metodología, tipo de investigación interactiva, diseño exploratorias, comparativas, descriptivas analíticas, explicativas y predictivas, la muestra está formada por 12 estudiantes divididos en dos grupos de trabajo, de 14 y 16 años, para recolectar datos manejó como instrumento un cuestionario para docentes con 21 preguntas , y a los estudiantes se aplicó una entrevista semiestructurada para conocer aspectos de trabajo en equipo, en expresar ideas, comunicación, a partir de ella se concluye que después de ejecutar la interacción con la ATE se mejoraron los resultados entre el primer y segunda prueba, es decir, las habilidades blandas mejoraron después de la aplicación de las ATE.

### *Antecedentes Nacionales*

Valdez (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” Universidad San Agustín de Arequipa, para optar el grado académico de maestría en ciencias con mención con mención en Gestión y Administración Educativa, donde el objetivo es “establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco”; tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental, asimismo la muestra es de 85 docentes donde se aplicó la encuesta para recoger información, donde arribaron a las siguientes conclusiones:

Los resultados obtenidos de las comparaciones de supuestos generales determinan que, si existe una relación Rho de Spearman moderada entre las variables de estilo de liderazgo y las variables de habilidades blandas, una relación directamente proporcional y positiva.

Los resultados obtenidos a partir de la estadística descriptiva muestran que, en las instituciones educativas del distrito de Sicuani de la provincia de Canchis Cusco, el 99% de los docentes tiene habilidades blandas normales y solo el 1% tiene habilidades blandas altas.

Las estadísticas descriptivas de las variables de estilo de liderazgo muestran que el liderazgo transaccional es dominante entre los 85 directores de instituciones educativas del distrito de Sicuani de Cusco, Canchis, lo que representa una forma de liderazgo que se recompensa fácilmente. A cambio de la lealtad de los seguidores.

Chaca y Contreras (2022) tiene el trabajo de investigación “Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021” Universidad Continental, done el objetivo es “*determinar el nivel de relación de las Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo*” el método utilizado para

la investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Para recabar información se utilizó la técnica de la encuesta aplicando a una muestra de 45 trabajadores. Los resultados muestran que las habilidades blandas inciden significativamente en el desempeño laboral de los administradores que trabajan a distancia en la Escuela de Postgrado de Huancayo en el año 2021, según la correlación  $r$  de Pearson ( $r = 0.766$ ), significativa en  $p = 0.000$ , muestra una correlación positiva y una buena correlación, es decir, si las habilidades blandas mejoran significativamente, el desempeño laboral del personal administrativo que trabaja de forma remota en la Escuela de Posgrado de Huancayo en 2021 mejorará.

Calderón (2021), en la tesis *Habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en la I.E. María Eugenia Puig Lince de Guayaquil – Ecuador, 2021*, tesis para optar al grado de Doctor en Educación, Universidad César Vallejo, quien plantea como objetivo proponer el desarrollo de un programa de entrenamiento en habilidades blandas con la finalidad de mejorar el desempeño docente en la Unidad Educativa María Eugenia Puig Lince-Guayaquil- Ecuador 2021, mediante una metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, explicativo-propositivo, de diseño no experimental, con una muestra de 26 docentes a quienes se les aplica un cuestionario de 59 ítems para ambas variables, después del análisis de datos de la estadística descriptiva, se llega a la conclusión, las habilidades blandas deben ser evaluados por medio de instrumentos elaborados para tal fin, de allí que en un resultado medio sobre la variable habilidades blandas en un 47% se encuentra en calificación alta y la propuesta de intervención se sustenta en el paradigma Bronfenbrenner, basado en el modelo ambiental, pues en contextos naturales se ve como algo efectiva el desempeño docente.

Fukunaga (2021), en sus tesis *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*, para acceder al grado de Magíster en docencia

universitaria, Universidad tecnológica del Perú, diseña con objetivo conocer la percepción del efecto del estilo de liderazgo transformacional del docente en el desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes de octavo, noveno y décimo ciclo de la facultad de Administración y Negocios de una universidad privada, para ello se guía por un enfoque cualitativo a nivel comprensivo, de alcance descriptivo, diseño fenomenológico, partiendo de la subjetividad humana, en una muestra de 6 estudiantes de ambos géneros, de los ciclos estudiados, en total 15 estudiantes entre 18 y 25 años, se utilizó como la técnica de instrumentos la entrevista en profundidad, de allí que se concluye, se establece la influencia y el efecto positivo del estilo de liderazgo transformacional del docente en el desarrollo de habilidades empáticas de los estudiantes, pues se puso en evidencia que los entrevistados se sienten identificados y motivados con los principios e ideales que tienen los docentes que aplican este método, a quienes perciben como carismáticos, observan respeto y tolerancia, los líderes son admirados.

#### ***Antecedentes Regionales y/o locales***

Cabrera (2017) tiene el trabajo de investigación intitulado “Liderazgo transformacional de la dirección y el clima institucional del Centro de Educación Técnico Productivo (CETPRO) Juan Tomas Tuyro Tupac Inca del Cusco” Universidad Nacional san Antonio Abad del Cusco, tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación; es un estudio de tipo descriptivo, con un nivel correlacional; donde se aplicó la encuesta a un total de 19 docentes, donde llegaron a la siguiente conclusión: los resultados de este trabajo determinaron que existía una relación importante entre el liderazgo transformacional del director y el clima institucional, según las valoraciones de los docentes, respaldan la hipótesis alternativa, lo que confirma que corroboren investigaciones y propuesta teórica.

Villafuerte (2021) la tesis que desarrollo es “Habilidades blandas y las expectativas laborales de los estudiantes del décimo ciclo de la Escuela Profesional de Educación de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2019” Universidad Andina del Cusco, para optar el grado de Magister en docencia universitaria; donde el objetivo considerado es “*determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y las expectativas laborales de los estudiantes del décimo ciclo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco*. El trabajo de investigación es de diseño no experimental y alcance relacional. La población de estudio estuvo conformada por 80 estudiantes. Durante la recolección de datos, se aplicaron técnicas de encuesta y se utilizaron dos herramientas para medir las habilidades blandas y las expectativas laborales. Utilizaron pruebas estadísticas (estadística descriptiva e inferencial) para mostrar una relación directa y significativa entre las variables de habilidades blandas y las expectativas laborales; también es posible verificar la fuerza de la relación entre las dimensiones de las dos variables involucradas en la encuesta. En cuanto a las conclusiones, se demostró que, a mayores habilidades blandas, mayores expectativas laborales de los estudiantes en las carreras de educación.

Los resultados demostraron la correlación que existe entre las habilidades blandas y el equilibrio y flexibilidad de los estudiantes del décimo ciclo de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, 2019, donde se obtuvo el valor de relación de 35.4%, lo que demuestra que las habilidades blandas muestran una relación con los horarios de trabajo, los beneficios, los turnos y las condiciones de trabajo de las expectativas laborales.

Vega (2017), en la tesis *El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud, Centro de Salud San Jerónimo, 2017*, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, tesis para optar a Maestro en Salud Pública, diseña como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud en el Centro de salud de san Jerónimo, por medio de una metodología de nivel descriptivo, diseño no experimental, transversal y correlacional, la

población fue 78 trabajadores quienes respondieron un cuestionario, así se concluye que existe relación altamente significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral del personal asistencial de salud de San Jerónimo.

Loayza (2022), en la tesis Validación de un programa de inteligencia afectiva para la mejora de las habilidades blandas, en estudiantes de las Escuelas profesionales de Ciencias Administrativas y Contabilidad, UNSAAC, 2019, tesis para optar al grado de doctor en Administración, Universidad de San Antonio Abad del Cusco, quien plantea como objetivo, demostrar los efectos de un programa de inteligencia afectiva en la mejora de las habilidades blandas en estudiantes de las Escuelas profesionales, para ello usa una metodología de tipo de investigación aplicada, diseño cuasi experimental con pre y post test, a partir de un muestro censal se tuvo 84 participantes 44 de experimento y 40 del grupo control, el instrumento utilizado para ambos grupos fue el Big- Five Inventory para el grupo control y para el grupo experimental se ha desarrollado el programa de inteligencia afectiva Cor-Domini de 25 sesiones a partir de ella se concluye que el programa Cor Domini crea mejoras significativas en las habilidades blandas en los estudiantes de Ciencias Administrativas y Contabilidad de la UNSAAC en las dimensiones energía, afabilidad, tesón y apertura mental.

### III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### *a. Hipótesis general*

- Existe relación directa y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

##### *c. Hipótesis específicas*

- Las habilidades blandas tienen relación positiva con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.
- Existe relación positiva entre las habilidades blandas y la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.
- Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.
- Existe relación alta entre las habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

#### 3.2. Identificación de variables e indicadores

##### **V1: Habilidades blandas**

- Autoconsciencia
- Autorregulación
- Consciencia de los demás
- Manejo de relaciones.

**V2: Liderazgo transformacional**

- Carisma o Influencia idealizada.
- Motivación inspiradora.
- Estímulo intelectual.
- Consideración individual.

**3.3. Operacionalización de variables**

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Habilidades blandas</b>	Un conjunto de habilidades no cognitivas que son esenciales para el aprendizaje y el éxito en el trabajo. (Espinoza y Gallegos, 2020)	Las habilidades blandas marcan la diferencia entre dos personas, como: conocerse así mismo, manejo de emociones, ser empáticos y manejo de relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconsciencia</li> <li>• Autorregulación</li> <li>• Consciencia de los demás</li> <li>• Manejo de relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia de temperamento</li> <li>• Profundizando la autoconsciencia interna y externa</li> <li>• Consciencia de nuestras emociones</li> <li>• Manejo de nuestras emociones</li> <li>• Empatía emocional</li> <li>• Empatía racional</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Respeto proactivo</li> <li>• Generando seguridad psicológica</li> </ul>	Ordinal O=Nunca 1= A veces 2= Siempre

<b>Liderazgo transformacional</b>	Es el proceso donde el líder está preocupado por la motivación intrínseca, valores y desarrollo de los empleados, así los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales (Alcázar, 2020, p. 19).	El liderazgo transformacional se opera en relación a la influencia idealizada, motivación permanente, estimulación intelectual, y consideración individualizada (Vanegas, 2019)	<b>Influencia idealizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralidad.</li> <li>• Confianza e integridad</li> <li>• Lealtad y compromiso</li> </ul>	Ordinal 0=Nunca 1= A veces 2= Siempre
			<b>Motivación permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision compartida</li> <li>• Estímulos, recompensas y reconocimiento</li> <li>• Búsqueda de mejora del desempeño</li> <li>• Políticas de reconocimiento</li> </ul>	
			<b>Estimulación intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve participación</li> <li>• Formación de ideas conjuntas y cuestionamiento.</li> <li>• Oportunidades de mejora y empoderamiento</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	
			<b>Consideración individualizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de cuidado y buen trato.</li> <li>• Clima de respeto y tolerancia</li> <li>• Acciones de soporte y familiaridad</li> </ul>	

*Fuente: Elaboración propia*

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

El distrito de San Sebastián está dentro de la Provincia del Cusco; fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, durante el gobierno del presidente Ramón Castilla sus límites son: por el norte con la provincia de Calca, por el este con el distrito de San Jerónimo, al sur con la provincia de Paruro y por el oeste con el distrito de Santiago, el distrito de Wánchaq y Cusco; se extiende el territorio en 89,44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 295 metros sobre el nivel del mar.

En la primera década del siglo XXI San Sebastián se ha convertido en uno de los distritos de mayor extensión y crecimiento poblacional de la Provincia del Cusco debido a las migración, el mayor eje vial es la Avenida de la Cultura desde el puente sobre el río Cachimayo hasta Mojaspata límite con el Distrito de San Jerónimo, existe mayor densidad poblacional, se alinean centros comerciales, bancos, fábricas de metalmecánica, mueblerías, hospedajes, restaurantes, comercios de todo tipo, se han construido edificios, casas residenciales de varios pisos y complejos habitacionales; el río Cachimayo atraviesa la parte urbana que se ha canalizado, en la parte superior aún mantiene su naturalidad, pero en la zona urbana por donde discurre el río está contaminado, requiere un tratamiento; igualmente el río Watanay es muy contaminado que procede del centro de la ciudad, en época de lluvias se desborda y crea problemas de inundación a las viviendas que se ubican en su contorno; el poblamiento alrededor del Aeropuerto Internacional “Velasco Astete” se ha intensificado, y la presencia del terminal aeroportuario dentro de la ciudad es un riesgo en potencia que requiere su reubicación, los demás ejes viales son: la Vía Expresa, la vía de Evitamiento y los circuitos viales en plena ejecución.

## 4.2. Tipo y nivel de investigación

### *Tipo de investigación*

Esta investigación es del tipo básico- sustantiva: Porque intenta responder un problema teórico y se utiliza en la ciencia para comprender y ampliar nuestro conocimiento de un fenómeno o campo en particular. También puede servir como base teórica para otros tipos de investigación. Los trabajos de investigación se pueden presentar en niveles descriptiva, exploratoria y correlacionales (Arias y Covinos, 2021).

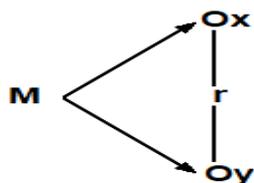
### *Nivel de investigación*

El presente estudio “tiene el alcance correlacional y tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular que permiten cierto grado de predicción” (Hernandez y Mendoza, 2018, p.109)

Según Ríos (2017, como se citó en Arias y Covinos, 2021) “este alcance se encarga de medir la relación entre dos variables, no determinar causas, pero puede ser un indicio para una investigación futura” (p.71).

### *Diseño de investigación*

Para el presente estudio el diseño es no experimental como sostiene Arias y Covinos, (2021) las variables de estudio no fueron afectadas por ningún estímulo o condición experimental y los sujetos de estudio fueron evaluados en su ambiente natural sin cambiar nada, así mismo las variables de estudio no fueron manipuladas. En este diseño el estudio es correlacional - transaccional porque recolecta datos en un momento y solo una vez, es como tomar una foto o una radiografía y luego describirlas en la encuesta; además dichos diseños transaccionales correlacionales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, y sus relaciones, en estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado



Donde:

M. : Muestra de estudio

Ox : Habilidades blandas

Oy : Liderazgo transformacional

R : Correlación entre las variables Habilidades blandas  
y Liderazgo transformacional

### 4.3. Unidad de análisis

Son 40 docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

### 4.4. Población de estudio

Según Arias y Covinos (2021) “La población y el universo tienen las mismas características por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población” (p. 113).

La población del presente estudio de investigación está conformada por todos los docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, 2022 que se encuentran ubicado en departamento del Cusco; que son en un total de 40 docentes.

Por el cual se aplico una tecnica censal, esto implica que se aplico al 100% de la poblacion de estudio.

### 4.5. Tamaño de muestra

“Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (Hernandez y Mendoza, 2018, p.196). El Muestreo es no probabilistico intencionado por el investigador.

Se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Muestra: docentes de la I.E. 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022

Mujeres	Varones	Total
35	5	40

*Fuente. Elaboración propia*

#### **4.6. Técnicas de selección de muestra**

Muestreo no probabilístico intencionado por el investigador.

#### **4.7. Técnicas de recolección de información**

De acuerdo a Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) manifiesta que en la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de información, A continuación, describimos las técnicas e instrumentos que se utilizaran en este trabajo de investigación:

##### ***Técnicas***

##### **Encuesta:**

La técnica de la encuesta ayuda a recabar información y saber la opinión de las personas según la encuesta, sobre temas diseñados en el cuestionario de preguntas, que se realizaron de acuerdo a las variables como son: Habilidades blandas y liderazgo transformacional.

##### ***Instrumentos***

##### **Cuestionario:**

El instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, por lo que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014)

Para la variable habilidades blandas se usará el cuestionario, y para la variable liderazgo transformacional, el cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MQL), adaptado al contexto educativo.

#### **4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

El presente estudio, lo primero que se hace es la aplicación de la encuesta, de acuerdo a la muestra considerada, luego cada encuesta se codifica, para luego ser vaciada al Excel; de ahí se traslada la data de todos los resultados de las encuestas, que luego serán procesadas en el software SPSS V. 25, donde se obtendrá una vez procesadas la información las tablas y figuras de acuerdo a cada pregunta en la encuesta planteada; finalmente se harán el análisis e interpretación de acuerdo a las variables y dimensiones contempladas en el presente trabajo de investigación.

#### **4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

Las hipótesis son enunciados teóricos, que pueden ser probados, que luego será el resultado del estudio, que pueden ser hipótesis nula o alternativa, por lo que manifiesta Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) sostiene que:

Una hipótesis es una guía para una investigación o estudio, que indica lo que estamos tratando de probar y se define como una explicación preliminar del fenómeno que se investiga, se derivan de teorías existentes y deben formularse como proposiciones. De hecho, son solo respuestas preliminares a preguntas de investigación. Es importante tener en cuenta que en nuestra vida diaria constantemente hacemos suposiciones sobre muchas cosas y luego investigamos su verdad. (p.104)

Según Hernández y Mendoza, (2018) manifiesta que “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 5,6)

Para comprobar las hipótesis planteadas tanto generales y específicas se aplicará la prueba de la Tau b- de Kendall, si de acuerdo al resultado se acepta la hipótesis, significará que existe relación o asociación entre las variables y dimensiones del estudio.

## V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

La presentación de resultados del presente trabajo de investigación, se aplicó a 40 docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022. donde se presentó un cuestionario de 53 ítems.

Los resultados fueron procesados en el paquete estadístico para las ciencias sociales conocidas como el software SPSS, en su versión 25, datos obtenidos de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación.

Los instrumentos para recolectar datos corresponden al cuestionario, que fueron aplicados a los docentes de la IE. N° 51022 Diego Quispe Tito Cusco, que está conformado por 53 ítems distribuidos en dimensiones, según cada variable:

- Para la variable Habilidades blandas sus dimensiones son: Autoconsciencia (8 ítems), Autorregulación (6 ítems), Consciencia de los demás (7 ítems) y Manejo de relaciones (8 ítems).
- Para la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones: Influencia idealizada (7 ítems), Motivación permanente (5 ítems). Estimulación intelectual (5 ítems) y Consideración individualizada (7 ítems). Para el análisis e interpretación se realizó de todo el instrumento y a nivel de cada ítem planteado en función de las variables y dimensiones mencionadas, utilizando para ello la tabla de frecuencias y las figuras respectivamente.

Asimismo, para la interpretación de resultados se han considerado también las tablas y figuras que representan los porcentajes obtenidos por dimensión y variable que responden a los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación.

Tabla 3. Valoración de Variables y Dimensiones

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN /DIMENSIONES
Encuesta	Habilidades blandas	0= Nunca 1= A veces 2= Siempre
Encuesta	Liderazgo transformacional	0= Nunca 1= A veces 2= Siempre

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de confiabilidad**

La confiabilidad es alta (0.89) así como detalla líneas abajo, por ello la consistencia interna de un test se define como el grado en que distintos subconjuntos de preguntas o considerandos miden un rasgo o comportamiento homogéneo. (Hernandez et. al, 2014).

### **Alfa de Cronbach:**

“Con ello evaluaremos la confiabilidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas politómicas; El coeficiente  $\alpha$  de Cronbach puede ser calculado por medio de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total. Para calcular el coeficiente de confiabilidad” se usó el “coeficiente

alfa de Cronbach ( $\alpha$ )” Córdova (2009), cuya ecuación es: 
$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario

$k$ : Número de ítems del instrumento

$S_t^2$ : Varianza total del instrumento.

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

Tabla 4. Criterios para evaluar la confiabilidad de las preguntas o ítems “Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )”

Escala	Categoría
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0.90 \leq r \leq 0.99$	Confiabilidad muy alta
$0.70 \leq r \leq 0.89$	Confiabilidad alta
$0.60 \leq r \leq 0.69$	Confiabilidad aceptable
$0.40 \leq r \leq 0.59$	Confiabilidad moderada
$0.30 \leq r \leq 0.39$	Confiabilidad baja
$0.10 \leq r \leq 0.29$	Confiabilidad muy baja
$0.01 \leq r \leq 0.09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

Fuente: (Hernandez et. al, 2014).

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,886	53

Fuente: Cuestionario.

## 5.2. Discusión de Resultados

De los resultados hallados y de la información explicada, analizada en la investigación se tiene:

Las habilidades blandas forman parte de nuestras capacidades, estas habilidades hoy en día son esenciales para saber convivir y saber ser, con más razón dentro de las instituciones educativas donde conjugan maestros, estudiantes, directivos y el entorno donde se interrelacionan; como se ha podido encontrar en el presente estudio y de acuerdo al instrumento aplicado a los docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito se muestran que los niveles de habilidades blandas se encuentran entre a veces y siempre, de acuerdo a los indicadores un líder educativo debe desarrollar, la inteligencia emocional porque es trascendental para dirigir de manera efectiva y afectiva una organización educativa, estatal o privada.

Goleman (2022), considera que la competencia emocional es una capacidad adquirida que se sustenta en la inteligencia emocional, una buena gestión educativa se basa en la empatía, en la autorregulación, autoconciencia y del hecho de saber controlar las emociones para conducir a sus colaboradores hacia el éxito.

Chaca y Contreras (2022) en sus tesis Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, demuestra que los encuestados consideran una correlación positiva, es decir, las habilidades blandas mejoran significativamente, el desempeño laboral del personal administrativo que trabaja de forma remota en la Escuela de Posgrado de Huancayo en 2021 mejorará, vemos que las habilidades blandas también ayudan en todo ámbito.

Ortega (2017), indica que las habilidades blandas son una variedad de destrezas que facilitan un desempeño adecuado en las relaciones laborales, esto es en las instituciones educativas, la comunicación fluida, la autoconciencia, la autorregulación y el manejo de relaciones interpersonales refuerza un ambiente organizado, agradable y propicio entre los

miembros del colegio para trabajar en armonía.

Fischman (2022), manifiesta, los líderes que comprenden las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones de las personas, no son demasiados criticados en el desempeño de su trabajo, porque saben que estos aspectos reflejan la confianza que tiene en sí mismo (a), esto es ratificado en los docentes encuestados de la I. E. Diego Quispe Tito, el líder pedagógico (docentes) controlan sus emociones e impulsos, creando una atmósfera de cordialidad y equidad.

Fukunaga (2021), en su tesis plantea la percepción del efecto del liderazgo transformacional en el desarrollo de las habilidades blandas, quien establece un efecto positivo del liderazgo transformacional del docente en el desarrollo de habilidades empáticas para el trato con sus estudiantes, éstos se sienten identificados, motivados con los principios e ideales de sus líderes, observándose en ellos respeto, tolerancia y la admiración, razones por las cuales son admirados.

En los resultados encontrados en relación al liderazgo transformacional, en docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, se ha podido comprobar que el 95% aprueba que el liderazgo centrado en el trabajo grupal y valoración de los aportes es un buen estilo de liderar la institución educativa, en este caso no solo es importante el logro de metas bajo determinadas recompensas, sino que busca estimular, influenciar y comprender las necesidades de los seguidores, para que realicen esfuerzos en la consecución de objetivos y metas.

Estos resultados coinciden con lo manifestado por Robbins, Coulter, Martocchio y Long (2018), quienes manifiestan, el liderazgo transformacional provoca elevados niveles de desempeño en los trabajadores que rebasan las expectativas de lo que se lograría con el estilo transaccional, en ese sentido no solo las empresas logran estos resultados, sino que también se evidencia en las instituciones educativas, al considerar las necesidades y el desarrollo personal

e institucional.

Con respecto a la relación de las habilidades blandas y el liderazgo transformacional los resultados encontrados en el estudio, evidencian que las habilidades blandas y el liderazgo transformacional están asociadas al 95% de confianza así lo revelan los docentes de la I.E. Diego Quispe Tito.

Al respecto Valdez (2022) en su tesis habilidades blandas y estilos de liderazgo en instituciones educativas del distrito de Sicuani-Canchis 2021 ha demostrado Valdez (2022), el 99% de los docentes tiene habilidades blandas normales lo que ayudan a desarrollar adecuadamente las tareas educativas, además que el liderazgo transaccionales dominante en 85 directores lo que representa nuevas formas de liderar y gestionar, buscando variados mecanismos de recompensas para lograr cambios radicales, fundamentales gracias a la lealtad en los seguidores.

### 5.3. Pruebas de hipótesis

#### *Hipótesis general*

Ho: Las variables Habilidades blandas y liderazgo transformacional son independientes.

H<sub>1</sub>: Las variables Habilidades blandas y liderazgo transformacional están asociadas.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si P valor  $> \alpha = 0.05$  se acepta Ho

Si P valor  $< \alpha = 0.05$  se acepta H<sub>1</sub>

*Tabla 6. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis general.*

		Liderazgo transformacional	Habilidades blandas
Kendall's tau_b	Liderazgo transformacional	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,395
		N	0.012
	Habilidades blandas	Correlation Coefficient	40
		Sig. (2-tailed)	,395
		N	1.000
		0.012	40
		40	40

Fuente: Base de datos

En la tabla 6. Se puede observar que el P valor = 0.012 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar H<sub>1</sub> “Habilidades blandas y Liderazgo transformacional están asociadas”, con un nivel de confianza de 95% y con una significancia del  $\alpha = 0.05$ . El coeficiente de correlación es 0.395 que indica que existe una correlación directa, positiva y baja entre las variables Habilidades blandas y liderazgo transformacional.

### *Hipótesis Específica 1*

- Ho: La dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas son independientes.
- H<sub>1</sub>: La dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas están asociadas.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si Pvalor  $> \alpha = 0.05$  se acepta Ho

Si Pvalor  $< \alpha = 0.05$  se acepta H<sub>1</sub>

*Tabla 7. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 1*

		Habilidades blandas	Influencia idealizada
Kendall's tau_b	Habilidades blandas	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,577
		N	40
	Influencia idealizada	Correlation Coefficient	,577
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	40

Fuente: Base de datos

En la tabla 7. Se puede observar que el Pvalor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar H<sub>1</sub> “La dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y de significancia del  $\alpha = 0.05$ . El coeficiente de correlación es 0.577 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderada entre la dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas.

### *Hipótesis Específica 2*

- Ho: La dimensión Motivación inspiradora y la variable habilidades blandas son independientes.
- H<sub>1</sub>: La dimensión Motivación inspiradora y la variable habilidades blandas están asociadas.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si Pvalor  $> \alpha = 0.05$  se acepta Ho

Si Pvalor  $< \alpha = 0.05$  se acepta H<sub>1</sub>

*Tabla 8. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 2*

		Habilidades blandas	Motivación inspiradora
Kendall's tau_b	Habilidades blandas	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,949
		N	40
	Motivación inspiradora	Correlation Coefficient	,949
		Sig. (2-tailed)	0.014
		N	40

Fuente: Base de datos

En la tabla 8. Se puede observar que el P valor = 0.014 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar H<sub>1</sub> “La dimensión motivación inspiradora y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y de significancia del  $\alpha = 0.05$ . El coeficiente de correlación es 0.949 que indica que existe una correlación directa, positiva y muy alto entre la dimensión Motivación inspiradora y la variable habilidades blandas.

### *Hipótesis Específica 3*

- Ho: La dimensión Estimulo intelectual y la variable habilidades blandas son independientes.
- H<sub>1</sub>: La dimensión Estimulo intelectual y la variable habilidades blandas están asociadas.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si Pvalor  $> \alpha = 0.05$  se acepta Ho

Si Pvalor  $< \alpha = 0.05$  se acepta H<sub>1</sub>

*Tabla 9. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 3*

		Habilidades blandas	Estimulación intelectual
Kendall's tau_b	Habilidades blandas	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	0,519
		N	40
	Estimulación intelectual	Correlation Coefficient	,519
		Sig. (2-tailed)	0.010
		N	40

Fuente: Base de datos

En la tabla 9. Se puede observar que el P valor = 0.010 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar H<sub>1</sub> “La dimensión Estimulo intelectual y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y de significancia del  $\alpha = 0.05$ . El coeficiente de correlación es 0.519 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderado entre la dimensión Estimulo intelectual y la variable habilidades blandas.

### *Hipótesis Específica 4*

- Ho: La dimensión Consideración individual y la variable habilidades blandas son independientes.
- H<sub>1</sub>: La dimensión Consideración individual y la variable habilidades blandas están asociadas.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Criterios de evaluación:

Si Pvalor  $> \alpha = 0.05$  se acepta Ho

Si Pvalor  $< \alpha = 0.05$  se acepta H<sub>1</sub>

*Tabla 10. Pruebas de Tau b de Kendall hipótesis específica 4*

		Habilidades blandas	Consideración individual
Kendall's tau_b	Habilidades blandas	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,632
		N	0.000
	Consideración individual	Correlation Coefficient	40
		Sig. (2-tailed)	40
		N	1.000

En la tabla 10. Se puede observar que el Pvalor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar H<sub>1</sub> “La dimensión Consideración individual y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y de significancia del  $\alpha = 0.05$ . El coeficiente de correlación es 0.632 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderado entre la dimensión Consideración individual y la variable habilidades blandas.

## 5.4. Presentación de resultados

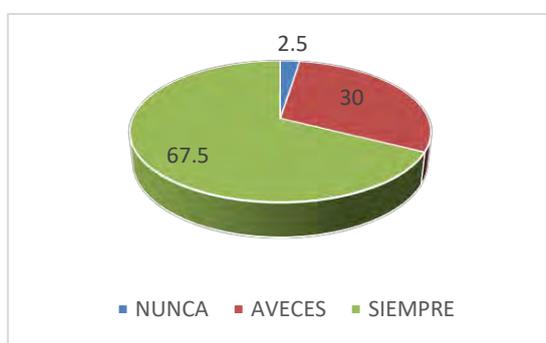
### Variable independiente:

Tabla 11. Habilidades blandas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	12	30
SIEMPRE	27	67.5
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario*

Figura 1. Habilidades blandas



*Fuente: Tabla 11*

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la lectura de la tabla 11 y figura 1. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 67.5 % de los docentes encuestados manifiestan que siempre toman en consideración las habilidades blandas, el 30% indican que a veces y en porcentaje mínimo del 2.5 % dicen que nunca consideran las habilidades blandas.

Estos resultados evidencian que los profesores de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito, afirman que ponen en práctica las habilidades blandas, que es de vital importancia en el proceso educativo, que son parte de nuestras capacidades como: el autoconocimiento, autorregulación, conciencia de los demás y manejo de relaciones; estas habilidades en estos tiempos post pandemia es de mucha importancia porque permiten a los profesionales interactuar de manera efectiva con su entorno y atender de manera eficiente a los estudiantes.

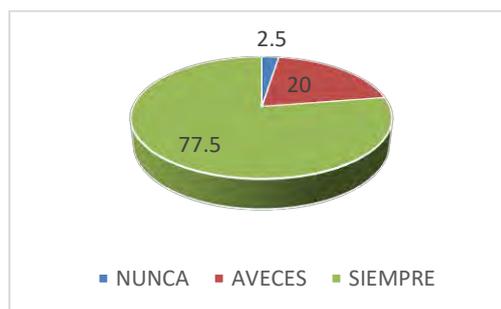
## Dimensión:

Tabla 12. Autoconsciencia

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	8	20
SIEMPRE	31	77.5
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario

Figura 2. Autoconsciencia



Fuente: Tabla 12.

### Análisis e interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla 12 y figura 2. Se tuvo lo siguiente: el 77.5% de los docentes encuestados manifiestan que siempre son conscientes de sus emociones, el 20% indican a veces son conscientes y el 2.5 % dice que nunca es consciente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que el desarrollo de las habilidades blandas en los docentes es muy importante en el proceso educativo, implicando que la autoconsciencia es un proceso de reconocimiento de la realidad personal, comprender como somos realmente y esto nos permite saber que tan conscientes somos de nuestras emociones, sentimientos, actitudes y conductas. , lo que ayuda a los docentes a gestionar adecuadamente sus emociones, para construir relaciones interpersonales basadas en respeto y cooperación. Estos beneficios se manifiestan en la salud psicosocial y el crecimiento del docente como persona, por lo que el autoconocimiento como proceso está ligado a los resultados, factor clave en el desarrollo personal y profesional del docente de la Institución Diego Quispe Tito.

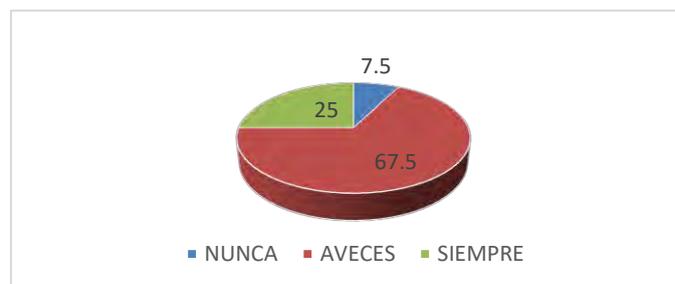
**Dimensión:**

Tabla 13. Autorregulación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	7.5
AVECES	27	67.5
SIEMPRE	10	25
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario*

Figura 3. Autorregulación



*Fuente. Tabla 13*

**Análisis e interpretación**

Según la tabla 13 y figura 3. Se tiene lo siguiente: el 67.5% de los docentes encuestados manifiestan que algunas veces autorregulan sus emociones, el 25% indican que siempre practican la autorregulación y un mínimo porcentaje manifiestan que nunca autorregulan sus emociones.

Los resultados evidencian que no es fácil adaptar los propios sentimientos a cualquier situación, sabiendo que autorregularse es poder controlar las emociones y manejarla para nuestro beneficio, reconocer la propia respuesta de alarma ante un conflicto y actuar en consecuencia, reduciendo la tensión, el estrés, la ansiedad o los estados de angustia en pos del bienestar físico y equilibrio psíquico. En este sentido, los docentes como facilitadores del aprendizaje necesitan también desarrollar estas habilidades, especialmente en el sistema educativo por ser una realidad cambiante, exigente y por estar en constante interacción con diversidad de personas que tienen diferentes tipos de necesidades, intereses, etc. Por lo que es necesario saber regularse y comprenderte a ti mismo para reconocer a los demás, en consecuencia, el educador después de los padres es protagonista en la formación de estas habilidades y puede ser guía y gestor de los cambios en los procesos emocionales en la

institución educativa Diego Quispe Tito.

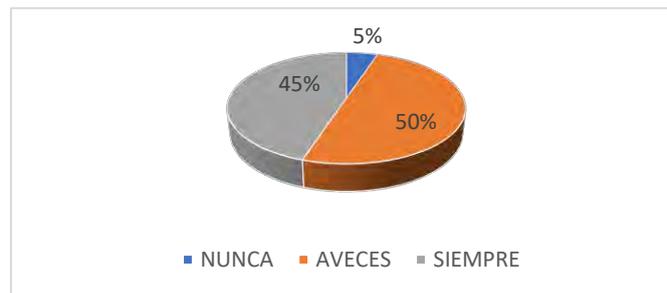
**Dimensión:**

Tabla 14. Conciencia de los demás

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	2	5
AVECES	20	50
SIEMPRE	18	45
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario*

Figura 4. Conciencia de los demás



*Fuente. Tabla 14*

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a lo observado en la tabla 14 y figura 4. Se tiene que el 50% de los docentes encuestados manifiestan que a veces tienen conciencia de los demás, así mismo el 45% manifiestan que siempre son conscientes de los demás y un mínimo porcentaje del 5% indican que nunca.

Sabemos que los maestros no solo imparten pedagogía, también desarrollan la habilidades blandas, que se caracteriza por conocer sus propias emociones, saber manejarlas, motivarse a sí mismo, reconocer las emociones de los demás y establecer relaciones, dentro del proceso educativo; por ello los docentes de la Institución Diego Quispe Tito, han tomado en cuenta el desarrollo de la conciencia de los demás; que significa la capacidad de sentir genuinamente la emoción de la otra persona y poder leer los gestos a través de la observación mediante la mente racional, así como, la sensibilidad, el amor y el respeto que son aspectos necesarios para la interacción social. Con esta diversidad de puntos de vista, el docente puede entender los estados anímicos de los demás, y utilizar estrategias de gestión de emociones, para comprender las conductas que ayudan a mantener una convivencia dialogante.

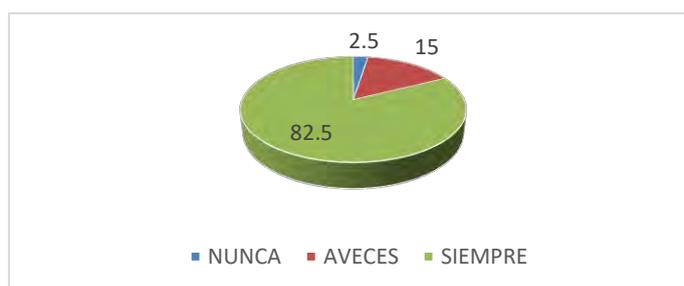
### Dimensión:

Tabla 15: Manejo de relaciones

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	6	15
SIEMPRE	33	82.5
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario*

Figura 5. Manejo de relaciones



*Fuente. Tabla 15*

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 15 y figura 5. Se abstrae lo siguiente: el 82.5% de los docentes encuestados indican que siempre tienen el manejo de relaciones, el 15% manifiestan que algunas veces tienen el manejo de relaciones y un 2.5% nunca manejan sus emociones.

A la luz de los resultados obtenidos se desprende que los docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, permiten determinar un grado altamente aceptable en cuanto a las habilidades sociales en el proceso educativo, lo que esto permitirá lograr y crear relaciones interpersonales positivas, saludables lo que significa dilucidar que hay una tendencia en gestionar el cambio, lograr una comunicación eficiente, resolver conflictos de forma profesional y escuchar abiertamente las opiniones entre ellos, esta conducta permite rescatar la sensibilidad y percibir los sentimientos de sus compañeros de trabajo y las opiniones de los demás, creando ambientes de trabajo más agradables con trabajadores más felices y eficientes y fomentar el buen clima laboral, la creatividad, el liderazgo pedagógico, la motivación intrínseca de los docentes, compromiso, un mayor nivel de implicancia por parte de los integrantes de la institución hacia su trabajo.

**Variable independiente:***Tabla 16. Liderazgo transformacional*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	1	2.5
SIEMPRE	38	95.0
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario**Figura 6. Liderazgo transformacional**Fuente. Tabla 16.***Análisis e interpretación**

De acuerdo a la tabla 16 y figura 6. Se observa los resultados de la variable liderazgo transformacional el 95% de los encuestados evidencian como algo positivo dentro de la gestión educativa, como una nueva forma de conducir una institución educativa, aplicando estrategias que muevan a las personas mostrando optimismo y creando un ambiente favorable para implementar cambios e innovación, mientras que el 2.5 % de la muestra evidencia no considerar el liderazgo transformacional.

En la Institución Educativa Diego Quispe Tito, el liderazgo transformacional, contribuye en la consecución de metas y aumento de la productividad, tomando en consideración la visión y misión institucional, motivación constante y el auto crecimiento de los seguidores, así aumenta el desempeño de los docentes; el líder transformacional considera a sus trabajadores, los estimula intelectualmente, tiene ascendencia en forma positiva con perseverancia, capacidad de comunicación, y sobre todo optimismo; principios importantes que deben ser considerados en una gestión actual.

**Dimensión:***Tabla 17. Influencia idealizada*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	4	10.0
SIEMPRE	35	87.5
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario*

*Figura 7. Influencia idealizada*

Fuente. Tabla 17.

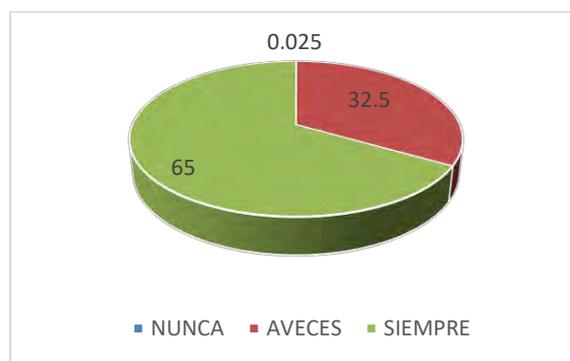
**Análisis e interpretación**

Los resultados de la tabla 17 y figura 7. Muestran los resultados para la dimensión influencia idealizada, de allí se observa que el 87.5% de los encuestados, que representan a 35 personas, consideran que es muy importante pensar en la influencia idealizada, mientras que el 2.5% indica, nunca sentirse lo suficientemente entusiasmado por las acciones del líder educativo.

El líder transformacional educativo es un referente del trabajo en equipo, de ética y moral, cordialidad y rectitud de acción, estas actitudes permiten fortalecer en los docentes y administrativos el respeto por todo los que hace y dice y no solo por lo que representa, proporciona una trayectoria, guiando las energías hacia el logro de metas y objetivos al producir un nivel de satisfacción en la comunidad educativa. De allí que el líder transformacional busca ser ejemplo y modelo para sus colegas, lo más importante es que arrastre con el ejemplo y las acciones, características que debe reunir el líder de la Institución Diego Quispe Tito.

**Dimensión:***Tabla 18. Motivación permanente*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	0.025
AVECES	13	32.5
SIEMPRE	26	65.0
TOTAL	40	100%

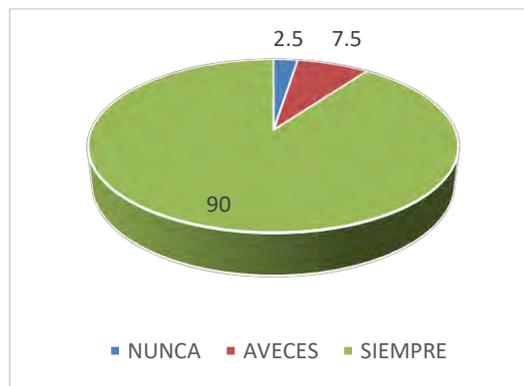
*Fuente: Cuestionario**Figura 8. Motivación permanente**Fuente. Tabla 18***Análisis e interpretación**

En la tabla 18 y figura 8. Se observa resultados de la dimensión motivación permanente, de allí se desprende que el 65% de los docentes encuestados manifiestan siempre tener una motivación permanente, mientras que el 33.5% indica a veces recibir motivación o sentirse motivado por el líder educativo y el 0.025% indica nunca sentirse motivado.

La motivación permite al líder transformacional despertar el interés por el trabajo o desarrollar una actitud positiva hacia el logro de los objetivos, sembrando en los miembros de la institución educativa la cultura de identificación con los valores institucionales, haciéndolos suyos, además impulsa a cada integrante a alcanzar un desempeño superior y con eficiencia de; allí la importancia de impulsar y dirigir el entusiasmo de los docentes hacia el cambio institucional, en la Institución Educativa Diego Quispe tito se observa estas características que motivan al personal en la ejecución de tareas.

**Dimensión:***Tabla 19. Estimulación intelectual*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	3	7.5
SIEMPRE	36	90.0
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario**Figura 9. Estimulación intelectual**Fuente. Tabla 19.***Análisis e interpretación**

Los resultados de la tabla 19 y figura 9. Nos muestran datos relacionados a la estimulación intelectual, el 90% de los encuestados manifiestan, siempre sentirse intelectualmente motivado(a), mientras que el 2.5% nunca reciben una estimulación intelectual.

El líder educativo posibilita y fomenta la capacidad del razonamiento, creatividad y resolución de problemas de forma innovadora, esto lleva a cuestionar, discutir sobre sus conocimientos, nociones y teorías: por lo que el líder transformacional estimula a ser creativos, sin corregir o criticar en público, solo desafiando las potencialidades de sus seguidores posibilitando y brindando herramientas que garantice el cambio de paradigmas en razón a la formación intelectual, estas cualidades son propias en el líder de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, toda vez que se sienten motivados y con propósitos intelectuales positivos.

**Dimensión:***Tabla 20. Consideración individualizada*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	2.5
AVECES	5	12.5
SIEMPRE	34	85
TOTAL	40	100%

*Fuente: Cuestionario**Figura 10. Consideración individualizad**Fuente. Tabla 20***Análisis e interpretación**

A la luz de los resultados de la tabla 20 y figura 10. Que muestran resultados de la dimensión consideración individual, se puede manifestar que el 85 % de los encuestados, que equivale a 34 personas, indican que siempre, sentirse considerados por parte del líder educativo, mientras que el 12.5 % refieren a veces ser considerados por el director.

La consideración individual permite tener en cuenta las necesidades de los docentes por medio de una comunicación directa ya de forma individual o grupal, prestando atención a las necesidades y desarrollo de los que dirige, por ello, el líder transformacional de la Institución Educativa Diego Quispe Tito crea un ambiente de soporte, donde las diferencias individuales son considerados como elementos enriquecedores del clima institucional, llegando hasta ser consciente de las inquietudes de los demás, estos factores ayudan de forma positiva en la capacidad de interrelación institucional.

## CONCLUSIONES

### **Primero.**

De acuerdo a la relación que existe entre habilidades blandas y el liderazgo transformacional, se explica que en la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco, según la tabla 06 queda demostrado que entre las variables habilidades blandas y liderazgo transformacional en la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco, existe correlación directa y significativa, evidenciado un nivel de desarrollo que es de vital importancia que todo líder educativo debe considerar para gestionar y transformar la institución educativa, de acuerdo a la Prueba de Tau b de Kendall el P valor = 0.012 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “Habilidades blandas y Liderazgo transformacional están asociadas”, con un nivel de confianza de 95% y con una significancia del  $\alpha = 0.05$ , con un coeficiente de correlación es 0.395 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderada entre las variables Habilidades blandas y liderazgo transformacional.

### **Segundo.**

Está demostrado estadísticamente que los docentes de la Institución 51022 Educativa Diego Quispe Tito Cusco, consideran que es muy importante el carisma o influencia idealizada que todo líder educativo debe tener como responsabilidad moral, trabajo en equipo y cordialidad, lo que ayuda a fortalecer sus funciones laborales en los docentes.

Según la tabla 7 de la prueba de Tau b de Kendall el P valor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “La dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y una significancia del  $\alpha = 0.05$ , con un coeficiente de correlación es 0.577 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderada entre la dimensión Carisma o Influencia idealizada y la variable habilidades blandas

**Tercero.**

- Existe una relación directa entre las habilidades blandas y la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco, está de acuerdo al desarrollo de actitud positiva en el logro de objetivos de parte de líder transformacional.

Según la tabla 8 establecido con un nivel de relación de acuerdo a la prueba de Tau b de Kendall el Pvalor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “La dimensión motivación inspiradora y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y una significancia del  $\alpha = 0.05$ , con un coeficiente de correlación de 0.949 que indica que existe una correlación directa, positiva y muy alto entre la dimensión motivación inspiradora y la variable habilidades blandas

**Cuarto.**

De acuerdo al estudio realizado permite demostrar que los docentes de la Institución 51022 Educativa Diego Quispe Tito Cusco, manifiestan siempre sentirse intelectualmente motivados por lo que se garantiza el mejor desenvolvimiento en la organización y manejo de habilidades blandas. Según la tabla 9 la prueba de Tau b de Kendall el Pvalor = 0.001 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “La dimensión Estimulo intelectual y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y una significancia del  $\alpha = 0.05$ , con un coeficiente de correlación de 0.519 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderada entre la dimensión estímulo intelectual y la variable habilidades blandas.

**Quinto.**

Existe una relación significativa entre habilidades blandas y la consideración individual, tener en cuenta las necesidades de los docentes por medio de una

comunicación directa, individual o grupal, ayudan de forma positiva en la capacidad de interrelación en la Institución 51022 Educativa Diego Quispe Tito Cusco. Según la tabla 10 de la prueba de Tau b de Kendall el Pvalor = 0.000 es  $< \alpha = 0.05$ , existe suficiente evidencia estadística para aceptar  $H_1$  “La dimensión Consideración individual y la variable habilidades blandas”, con un nivel de confianza de 95% y una significancia del  $\alpha = 0.05$ , con un coeficiente de correlación de 0.632 que indica que existe una correlación directa, positiva y moderado entre la dimensión consideración individual y la variable habilidades blandas.

## RECOMENDACIONES

1. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Cusco, implementar talleres, capacitaciones, programas de entrenamiento, coaching y conversatorios sobre las habilidades blandas y su aporte en el liderazgo transformacional educativo, a fin de garantizar un clima favorable y manejo de conflictos, mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de las Instituciones Educativas, lo cual tiene un efecto positivo en el desempeño docente y en el logro de objetivos educativos.
2. Al director de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, promover, desarrollar el liderazgo transformacional y considerar dentro del Proyecto Educativo Institucional las habilidades blandas como eje orientador de la convivencia tanto entre docentes; docentes – director; docentes - estudiantes, docentes- padres de familia; para construir una institución con visión de cambio y calidad; trabajando en equipo, promoviendo soluciones creativas y consideración personal.
3. A los docentes, considerar las habilidades blandas como fortaleza del trabajo académico y relaciones interpersonales, cualidades importantes que ayudan a fortalecer el liderazgo transformacional, siendo modelo de convivencia y diálogo dentro de las actividades pedagógicas y didácticas.
4. A la comunidad científica, realizar investigaciones sobre habilidades blandas o la inteligencia emocional y sus implicancias en el actuar educativo, estudiando otras variables como violencia estudiantil, bullying, evaluación formativa, desarrollo de competencias específicas, para profundizar y encontrar datos que ayuden a solucionar problemas que interfieren en el logro de aprendizaje.
5. A la comunidad docente, promover talleres o proyectos con los estudiantes para fortalecer la autonomía, control de emociones, autoconciencia, las capacidades emocionales, para frenar la violencia estudiantil y mejorar el rendimiento académico, pues, si una persona está bien emocionalmente puede lograr mejores aprendizajes.

## Referencias bibliográficas

- Alcaide, L. (2017). *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile*. Universidad Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21446>
- Alcázar , P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía conyuntural, Revista de temas de conyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Alcázar, P. (2020). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Conyuntura y Perspectivas*, 5(4), 89-121. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_abstract)
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigacion*. Peru: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Cabrera, D. A. (2017). *Repositorio UNSAAC*. Obtenido de Universidad san Antonio Abad del Cusco: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3107/253T20171140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón , M. L. (2021). *Habilidades blandas para mejorar el desempeño docente en la I. E. María Eugenia Puig Lince de Guayaquil- Ecuador 2020*. Universidad César Vallejo, Piura. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67828>
- Chaca, A. E., & Contreras, L. A. (2022). *Repositorio Universidad Continental*. Obtenido de Universidad Continental: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRH\\_GO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRH_GO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- División de Educación General. (2017). *Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo*. Chile : DEG.
- EAE Business School. (2015). *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo se desarrolla dentro de la empresa?* Barcelona: Business School.
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. (2020). *Habilidades blandas en la educación y la empresa:*

- Mapeo sistemático. *Uisrael Revista Científica*, 41-58.
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena*. Peru: Planeta Peru S.A.
- 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*. Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Obtenido de [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4654/V.%20Fukunaga%20\\_Trabajo\\_de\\_Investigaci%c3%b3n\\_Maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4654/V.%20Fukunaga%20_Trabajo_de_Investigaci%c3%b3n_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Goleman, D. (1988). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós S.A.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional*. Argentina: VERLAP S.A.
- Granda, G. A. (4 de Julio de 2018). *Repositorio UASB*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>
- Hernandez, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Loayza, J. A. (2022). *Validación de un programa de inteligencia afectiva para la mejora de habilidades blandas, en estudiantes de las Escuelas profesionales de Ciencias Administrativas y Contabilidad UNSAAC 2019*. Universidad de San Antonio Abad del Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6560/253T20221047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, E., Hincapié, S. M., & Zuluaga, Y. C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38(57), 1-11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Lopez, M. (2019). *repository.eafit*. Obtenido de Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (EAFIT): [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13576/Mauricio\\_Lopez\\_2019.pdf;jsessionid=1E1C204B1CB67DEBC3048CEF023302E5?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13576/Mauricio_Lopez_2019.pdf;jsessionid=1E1C204B1CB67DEBC3048CEF023302E5?sequence=2)
- Naranjo, E. A. (2021). *Desarrollo de las habilidades blandas: trabajo en equipo y alteridad, a través de la ATE genéricamente modificados con estudiantes del grado noveno del colegio San Lucas*. Universidad distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Obtenido

- <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/28661/NaranjoJimenezEdwinAlberto2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins , S., Coulter, M., Martocchio, J., & Long, L. (2018). *Administración 13 E*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2018.
- Rodríguez, C. L. (2019). Liderazgo transformacional para la mejora de los centros escolares maristas. En U. m. Instituto de investigación y desarrollo, *Liderazgo directivo para la mejora escolar* (pág. 155). México: Ediciones de la noche.
- Rodríguez, J. L., Rodríguez, R. E., & Fuerte , L. (2021). Habilidades Blandas y desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y representaciones*, 9(1), 1-10. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Sardón, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en Instituciones educatiavs. *Investigación altoandina*, 19(3), 295-304. Obtenido de <http://huajsapata.unap.edu.pe/ria>
- UNESCO, & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (2021). *Educación, pandemia, salud mental y prevención de la violencia con la comunidad educativa*. UNESCO.
- Valdez, G. F. (2022). *Repositorio UNSA*. Obtenido de Universidad Nacioanl San Agustin de Arequipa:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13957/UPvamagfe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vanegas, Y. L. (2019). Liderazgo transformacional para la elaboración y sonsolidación de equipos por parte de los ejecutivos de alta dirección. 1-34. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064448.pdf>
- Vasquéz, L., Vila, D. A., & Tuesta, J. A. (2020). habilidades blandas y el impacto de la Covid-19 en la educación superior. *Revista UPC*, 6(1), 41-49. Obtenido de [https://pdfs.semanticscholar.org/c429/b469bd7ce200ddb375671cefd658cbec097b.pdf?\\_ga=2.156915643.1235020828.1667526138-1136286983.1667526138](https://pdfs.semanticscholar.org/c429/b469bd7ce200ddb375671cefd658cbec097b.pdf?_ga=2.156915643.1235020828.1667526138-1136286983.1667526138)
- Vega, B. J. (2017). *El liderazgo tranformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud, Centro de salud San Jerónimo, 2017*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/2832/253T20171160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villafuerte, D. L. (2021). *Repositorio Universidad Andina*. Obtenido de Universidad Andina del Cusco:  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4721/Danny\\_Tesis\\_maestro\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4721/Danny_Tesis_maestro_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

- Anexo 1: Matriz de consistencia*
- Anexo 2. Matriz de instrumentos para recolección de información*
- Anexo3. Instrumento*
- Anexo 4. Validación de instrumento por expertos*
- Anexo 5. Solicitud para aplicación de encuesta.*
- Anexo 6. Constancia de aplicación de la encuesta*
- Anexo 7: Data de resultados*
- Anexo 8. Vaciado de datos*
- Anexo 9. Fotografías*

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### TÍTULO: Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Explicar la relación de las habilidades blandas con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>Variable 1:</b> Habilidades blandas</p> <p><b>Variable 2</b> Liderazgo transformacional</p>	<p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Variables:</b> V1: Habilidades blandas V2: Liderazgo transformacional</p>
<p><b>Preguntas específicas</b></p> <p>¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación de las habilidades blandas con la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Analizar las habilidades blandas y su relación con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades blandas con la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p> <p>Explicar la relación entre habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Las habilidades blandas tienen relación positiva con el carisma o influencia idealizada en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.</p> <p>Existe relación positiva entre las habilidades blandas y la motivación inspiradora en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el estímulo intelectual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p> <p>Existe relación alta entre las habilidades blandas y la consideración individual en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022</p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p><b>VARIABLE 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconsciencia</li> <li>• Autorregulación</li> <li>• Consciencia de los demás</li> <li>• Manejo de relaciones</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma o Influencia idealizada</li> <li>• Motivación inspiradora</li> <li>• Estimulo intelectual</li> <li>• Consideración individual</li> </ul>	<p><b>Población:</b> 40 profesores</p> <p><b>Muestra:</b> 40 profesores</p> <p><b>Muestreo:</b> No probabilístico</p>

### Anexo 2. Matriz de instrumentos para recolección de información

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	N° DE ITEMS	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable Independiente:</b> Habilidades blandas	Autoconsciencia	Consciencia de temperamento	8	Asumo la responsabilidad de mis actos	0=Nunca 1= A veces 2= Siempre
				Siento que soy perseverante en el logro de objetivos	
				Me gusta asumir retos y desafíos complejos	
				Puedo escuchar a personas negativas, sin que me cause ningún daño	
		Me considero un profesional exitoso (a)			
		Me incomoda cuando mis colegas critican mi trabajo o critican el trabajo de los demás.			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Soy capaz de reconocer un error y al mismo tiempo los enmiendo</li> </ul>			
		Soy capaz de identificar mis fortalezas y debilidades			
	Auto - regulación	Manejo de nuestras emociones	6	Me cuesta trabajo dialogar con personas que siento que no comparten mis ideas	
				Trato que las situaciones de estrés no influyan en mi trabajo	
				Si las actividades planificadas no salen como yo quiero, busco una solución y evito renegar.	
				Soy capaz de trabajar de forma productiva, muy a pesar de los problemas	

				A pesar de no estar de acuerdo con una situación, me dejo llevar	
				Puedo realizar algunas actividades encomendadas por la dirección, aun me produzca miedo de llevarlas a cabo.	
	Consci encia de los demás			En ocasiones te pones en lugar de tus colegas	
		Empatía emocional		Comprendes con facilidad los sentimientos de tus compañeros	
		Empatía racional	7	Cuando sientes que uno de tus colegas esta triste tratas de animarlo o alegrarlo	
				De alguna manera intentas ayudar al personal directivo o compañeros de trabajo	
				Evito tener reacciones emocionales negativas ante los sentimientos de los demás	
				Dedicas tiempo para interactuar con tus compañeros de trabajo	
				Valoras las cualidades positivas de los demás.	

	Manejo de relaciones	-Escucha activa -Manejo de conflictos -Respeto proactivo - Generando seguridad psicológica	8	<p>Cuando hablo con una persona le doy a entender que le prestó atención</p> <p>Utilizo un tono de voz adecuado cuando estoy en reuniones de equipos de trabajo.</p> <p>Puedo ayudar a solucionar conflictos, cuando lo requieran</p> <p>Brindo apoyo y consejo a los demás para que se sientan bien</p> <p>Cuando hago un comentario, lo hago constructivamente en vez de criticar los puntos débiles.</p> <p>Expreso de manera correcta lo que siento</p> <p>Soy amable cuando siento que alguien tiene problemas</p> <p>Sugiero ideas innovadoras para mejorar el trabajo pedagógico.</p>	
<b>Variable Dependiente : Liderazgo transformacional</b>	Influencia idealizada	•Moralidad. •Confianza integridad Lealtad y compromiso	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder educativo mantiene la calma cuando ocurren problemas</li> <li>• Me siento identificada con el liderazgo educativo</li> <li>• El líder educativo vela por los intereses institucionales antes de sus propios beneficios.</li> </ul> <p>El líder educativo nos brinda confianza ante la presencia de cualquier obstáculo</p> <p>El líder educativo muestra talento en todo lo que emprende</p> <p>El líder educativo resalta que la confianza mutua, ayuda a</p>	0=Nunca 1= A veces 2= Siempre

				resolver nuestras dificultades	
				El líder educativo es congruente con sus valores expresados	
Motivación permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Visión compartida</li> <li>•Estímulos, recompensas y reconocimiento</li> <li>•Búsqueda de mejora del desempeño</li> <li>•Políticas de reconocimiento</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder educativo es visionario y propone proyectos innovadores</li> </ul>	El líder educativo reconoce los logros de trabajo individual y grupal dentro de la Institución Educativa.	
				El líder educativo reconoce y estimula los trabajos exitosos ya sean individuales o grupales dentro de la Institución Educativa.	
				El líder educativo muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto.	
				El líder educativo dirige mi atención para ser exitoso en mi desempeño profesional.	
Estimulación intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promueve participación</li> <li>•Formación de ideas conjuntas y cuestionamiento.</li> <li>•Oportunidades de mejora y empoderamiento</li> <li>•Retroalimentación</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder educativo evalúa críticamente los supuestos teóricos para ver si son apropiados</li> </ul>	El líder educativo gestiona y cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas	
				El líder educativo busca diversas formas de resolver problemas	
				El líder educativo me estimula para dar mis opiniones	
				El líder educativo me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	
Consideración individualizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistemas de cuidado y buen trato.</li> <li>• Clima de respeto y tolerancia.</li> <li>• Acciones de soporte y familiaridad</li> </ul>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder educativo me trata como persona y no solo como miembro de un grupo</li> </ul>	El líder educativo escucha atentamente mis intereses personales y profesionales	
				El líder educativo brinda concejo útil para mi desarrollo profesional y personal	
				El líder educativo me ayuda a desarrollar mis fortalezas y darme cuenta de mis debilidades.	

				<ul style="list-style-type: none"><li>• El líder educativo entrega su tiempo enseñando y entrenando a sus seguidores.</li><li>• El líder educativo promueve el autodesarrollo de los integrantes de la Institución Educativa</li><li>• El líder educativo brinda atención especial a los maestros que lo necesitan</li></ul>	
--	--	--	--	--	--

## Anexo 3. Matriz de instrumento

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**ENCUESTA PARA HABILIDADES BLANDAS**

*El objetivo de la encuesta es recoger información para sustentar el trabajo de investigación titulado: "HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022. Trabajo que se realiza para optar el título profesional de Maestro en Educación. La información que nos proporcione es valiosa; por lo que pedimos a Ud. Responder a todas las preguntas con sinceridad, respuestas que se mantendrán en reserva. GRACIAS.*

**Nota: marque con un (X) la alternativa que vea por conveniente.**

Nunca=0; A veces=1; Siempre=2

A	Dimensión: AUTOCONCIENCIA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	Asumo la responsabilidad de mis actos			
	Siento que soy perseverante en el logro de objetivos			
	Me gusta asumir retos y desafíos complejos			
	Puedo escuchar a personas negativas, sin que me cause ningún daño			
	Me considero un profesional exitoso (a)			
	Me incomoda cuando mis colegas critican mi trabajo o critican el trabajo de los demás.			
	Soy capaz de reconocer un error y al mismo tiempo los enmiendo			
	Soy capaz de identificar mis fortalezas y debilidades			
	<b>Dimensión: AUTORREGULACIÓN</b>	N	A	SI
		UNCA	VECES	EMPRE
	Me cuesta trabajo dialogar con personas que siento que no comparten mis ideas			
0	Trato que las situaciones de estrés no influyan en mi trabajo			
1	Si las actividades planificadas no salen como yo quiero, busco una solución y evito renegar.			
2	Soy capaz de trabajar de forma productiva, muy a pesar de los problemas			
3	A pesar de no estar de acuerdo con una situación, me dejo llevar			
	Puedo realizar algunas actividades encomendadas por la dirección, aun me			

4	produzca miedo de llevarlas a cabo.			
	<b>Dimensión: CONCIENCIA DE LOS DEMÁS.</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>SI</b>
		<b>UNCA</b>	<b>VECES</b>	<b>EMPRE</b>
5	En ocasiones te pones en lugar de tus colegas			
6	Comprendes con facilidad los sentimientos de tus compañeros			
7	Si sientes que uno de tus colegas esta triste tratas de animarlo o alegrarlo			
8	De alguna manera intentas ayudar al personal directivo o compañeros de trabajo			
9	Evito tener reacciones emocionales negativas ante los sentimientos de los demás			
0	Dedicas tiempo para interactuar con tus compañeros de trabajo			
1	Valoro las cualidades positivas de los demás.			
	<b>Dimensión: MANEJO DE RELACIONES</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>SI</b>
		<b>UNCA</b>	<b>VECES</b>	<b>EMPRE</b>
2	Cuando hablo con una persona le doy a entender que le prestó atención			
3	Utilizo un tono de voz adecuado cuando estoy en reuniones de equipos de trabajo.			
4	Puedo ayudar a solucionar conflictos, cuando lo requieran			
5	Brindo apoyo y consejo a los demás para que se sientan bien			
6	Cuando hago un comentario, lo hago constructivamente en vez de criticar los puntos débiles.			
7	Expreso de manera correcta lo que siento			
8	Soy amable cuando siento que alguien tiene problemas			
9	Sugiero ideas innovadoras para mejorar el trabajo pedagógico.			

*Muchas Gracias estimado colega.*

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POST GRADO

## ENCUESTA PARA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

*El objetivo de la encuesta es recoger información para sustentar el trabajo de investigación titulado: "HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022. Trabajo que se realiza para optar el título profesional de Maestro en Educación, La información que nos proporcione es valiosa; por lo que pedimos a Ud. Responder a todas las preguntas con sinceridad, respuestas que se mantendrán en reserva. GRACIAS.*

**Nota: marque con un (X) la alternativa que vea por conveniente.**

Nunca=0; A veces=1; Siempre=2

<b>A</b>	<b>Dimensión: INFLUENCIA IDEALIZADA.</b>	<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
1	El líder educativo mantiene la calma cuando ocurren problemas			
2	Me siento identificada con el líder educativo			
3	El líder educativo vela por los intereses institucionales antes de sus propios beneficios.			
4	El líder educativo nos brinda confianza ante la presencia de cualquier obstáculo.			
5	El líder educativo muestra talento en todo lo que emprende			
6	El líder educativo resalta que la confianza mutua, ayuda a resolver nuestras dificultades.			
7	El líder educativo es congruente con sus valores expresados.			
<b>B</b>	<b>Dimensión: MOTIVACIÓN PERMANENTE.</b>	<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
8	El líder educativo es visionario y propone proyectos innovadores			
9	El líder educativo reconoce los logros de trabajo individual y grupal dentro de la Institución Educativa.			
10	El líder educativo reconoce y estimula los trabajos exitosos ya sean individuales o grupales dentro de la Institución Educativa.			
11	El líder educativo muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto			
12	El líder educativo dirige mi atención para ser exitoso en mi desempeño profesional			
<b>C</b>	<b>Dimensión: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.</b>	<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
13	El líder educativa evalúa críticamente los supuestos teóricos para ver si son apropiados			
14	El líder educativo gestiona y cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas			
15	El líder educativo Busca diversas formas de resolver problemas			
16	El líder educativo me estimula para dar mis opiniones			
17	El líder educativo me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes			
<b>D</b>	<b>Dimensión: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.</b>	<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
18	El líder educativo me trata como persona y no solo como miembro de un grupo			
19	El líder educativo escucha atentamente mis intereses personales y profesionales			
20	El líder educativo brinda concejo útil para mi desarrollo profesional y personal			
21	El líder educativo me ayuda a desarrollar mis fortalezas y darme cuenta de mis debilidades.			
22	El líder educativo entrega su tiempo enseñando y entrenando a sus seguidores.			
23	El líder educativo promueve el autodesarrollo de los integrantes de la Institución Educativa			
24	El líder educativo brinda atención especial a los maestros que lo necesitan			

*Nota: Instrumento adaptado del cuestionario de liderazgo multifactorial M.L.Q.*

*Muchas Gracias estimado colega*

## Anexo 4. Validación de instrumento por expertos

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

**Título del trabajo de investigación:** HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022.

**1.1.-Nombre del instrumento de evaluación:** Habilidades blandas y liderazgo transformacional.

**Investigadora:** ESMERALDA SAARY ENRIQUEZ ROMERO.

#### II. DATOS DEL JUEZ EXPERTO:

Nombres y Apellidos del Experto	Formación Académica	Áreas de experiencia profesional	Cargo actual	Institución	Número móvil
Mgt: Elías Mendoza Alarcón	UNSAAC	Educación	Docente	UNSAAC	942333471423

2.1 **Lugar y Fecha:** Cusco, 10 octubre de 2022.

Sírvase indicar en cada criterio según su valoración (0-20%) Deficiente, (21-40%) Regular, (41-60%) Bueno y (61-80%) Muy bueno y (81-100%) excelente

COMPO-NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
<b>FORMA</b>	<b>1.REDACCIÓN</b>	Los indicadores e Ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	<b>2.OBJETIVIDAD</b>	Los Ítems están expresados correctamente.				X	
	<b>4. CLARIDAD</b>	Está formulado con un lenguaje apropiado y claro.			X		
	<b>5.ADECUACION DEL LENGUAJE</b>	El lenguaje es adecuado al nivel de la población evaluada, simple, directo y libre de ambigüedades.			X		
<b>CONTENIDO</b>	<b>4.RELEVANCIA</b>	Los Ítems a evaluar son fundamentales para ser incluidos en este instrumento.			X		
	<b>5. INTENCIONALIDAD</b>	Los Ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	<b>6. SUFICIENCIA</b>	El instrumento mide pertinentemente las variables de la investigación.				X	
	<b>7. ACTUALIDAD</b>	Responde a los tiempos, enfoques y teorías más relevantes, rigurosas y contemporáneas en relación al contenido que pretende medir.			X		
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>9.ORGANIZACIÓN</b>	Existe un orden lógico entre los componentes del instrumento.			X		

	<b>10. CONSISTENCIA</b>	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X		
	<b>11. COHERENCIA</b>	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				X	

**III. OPINION DE VALIDEZ:**

.....

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

7
---

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Instrumento posee validez total en cada uno de los criterios.

Debe corregirse.




---

Sello y Firma del Experto  
DNI: 24865528

## VALIDACION DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

**Título del trabajo de investigación:** HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022.

**1.1.- Nombre del instrumento de evaluación:** Habilidades blandas y liderazgo transformacional.

**Investigadora:** ESMERALDA SAARY ENRIQUEZ ROMERO.

### II.-DATOS DEL JUEZ EXPERTO:

Nombres y Apellidos del Experto	Formación Académica	Áreas de experiencia profesional	Cargo actual	Institución	Número móvil
Dr. Epifanio Luis Canal Apaza	UNSAAC	Educación	Docente	UNSAAC	942726706.

2.2 **Lugar y Fecha:** Cusco, 08 de octubre del 2022.

Sírvase indicar en cada criterio según su valoración (0-20%) Deficiente, (21-40%) Regular, (41-60%) Bueno y (61-80%) Muy bueno y (81-100%) excelente

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
<b>FORMA</b>	<b>1.REDACCIÓN</b>	Los indicadores e Ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	<b>2.OBJETIVIDAD</b>	Los Ítems están expresados correctamente.				X	
	<b>4. CLARIDAD</b>	Está formulado con un lenguaje apropiado y claro.				X	
	<b>5.ADECUACION DEL LENGUAJE</b>	El lenguaje es adecuado al nivel de la población evaluada, simple, directo y libre de ambigüedades.				X	
<b>CONTENIDO</b>	<b>4.RELEVANCIA</b>	Los Ítems a evaluar son fundamentales para ser incluidos en este instrumento.				X	
	<b>5.INTENCIONALIDAD</b>	Los Ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X		
	<b>6. SUFICIENCIA</b>	El instrumento mide pertinentemente las variables de la investigación.			X		
	<b>7. ACTUALIDAD</b>	Responde a los tiempos, enfoques y teorías más relevantes, rigurosas y contemporáneas en relación al contenido que pretende medir.				X	
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>9.ORGANIZACIÓN</b>	Existe un orden lógico entre los componentes del instrumento.				X	
	<b>10.CONSISTENCIA</b>	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	<b>11. COHERENCIA</b>	Existe coherencia entre los ítems, indicadores,				X	

		dimensiones variables.	y					
--	--	---------------------------	---	--	--	--	--	--

**II. OPINION DE VALIDEZ:**

.....  
.....

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

8

**III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

- Instrumento posee validez total en cada uno de los criterios.  
 Debe corregirse.



Sello y Firma del Experto  
DNI: 24865528

### Anexo 5. Solicitud para aplicación de encuesta.

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Solicito:

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR  
ENCUESTA DE TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN.

SEÑOR: Mg. Ester Chile Letona

Directora encargada de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito  
San Sebastián -Cusco.

Señor director reciba usted un cálido y afectuoso saludo y al mismo tiempo permítame exponer lo siguiente:

Yo: Esmeralda Saary Enriquez Romero, egresada de la Maestría en Educación, mención GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN, de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, con DNI° 44159865, vengo realizando el trabajo de investigación de tesis intitulado: "HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022", con fines de optar el grado académico de Magíster en Educación. Con este motivo requiero aplicar encuesta a docentes de su digna institución; por lo que agradezco prestarme todas las facilidades del caso, para el mejor desenvolvimiento del indicado trabajo de ...investigación. Cabe indicar que el presente trabajo esta asesorado por la Mg: Nancy Rivera Centeno y tiene la autorización correspondiente bajo la resolución R.D N° 3178-2022-EPG-UNSAAC con fecha del 28 de octubre del 2022, dicho documento se adjunta al presente.

Seguro de contar con su atención, es propicio la ocasión para expresarle a usted, mis consideraciones más distinguidas.

Cusco, 08 de noviembre del 2022



-----  
Lic. Esmeralda Saary Enriquez Romero  
DNI N° 44159865



## Anexo 6. Constancia de aplicación del instrumento



**DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN**  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - CUSCO  
**IE. DIEGO QUISPE TITO**



---

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

## CONSTANCIA

La directora encargada de la Institución Educativa " 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022"

**HACE CONSTAR:**

Que la aspirante al grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN, mención GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco:

Lic. Esmeralda Saary Enriquez Romero con DNI N° 44159865.

Aplicó encuestas a profesores, para validar el trabajo de investigación intitulado: **" HABILIDADES BLANDAS Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA 51022 DIEGO QUISPE TITO CUSCO 2022**, tal como consta en el documento anterior remitido a este despacho de la institución educativa, solicitando aplicación de encuesta a profesores.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada para fines que considere conveniente.

Cusco, 21 de noviembre del 2022

Atentamente



*Sueha*  
Mg. Bailar Chile Latorre  
SUB DIRECTORA PRIMARIA

.....

## Anexo 7. Data de resultados

**Tabla de frecuencias y figuras****Asumo la responsabilidad de mis actos**

		Frecuen	Porcent	Porcent	Porcent
		cia	aje	aje válido	aje acumulado
do	Váli				
	A	6	15.0	15.0	15.0
	veces				
	Siemp	34	85.0	85.0	100.0
	re				
	Total	40	100.0	100.0	

**Siento que soy perseverante en el logro de objetivos**

		Frecu	Porce	Porc	Porcenta
		encia	ntaje	entaje válido	je acumulado
Válido	A	6	15.0	15.0	15.0
	veces				
	S	34	85.0	85.0	100.0
	Siempre				
	T	40	100.0	100.	
	otal			0	



### Me gusta asumir retos y desafíos complejos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	17	42.5	42.5	42.5
	Siempre	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Puedo escuchar a personas negativas, sin que me cause ningún daño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	A veces	24	60.0	60.0	65.0
	Siempre	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Me considero un profesional exitoso (a)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje aje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	12.5	12.5	12.5
	Siempre	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Me incomoda cuando mis colegas critican mi trabajo o critican el trabajo de los demás.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje aje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	A veces	25	62.5	62.5	67.5
	Siempre	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Soy capaz de reconocer un error y al mismo tiempo los enmiendo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	20.0	20.0	20.0
	Siempre	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Soy capaz de identificar mis fortalezas y debilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	27.5	27.5	27.5
	Siempre	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Me cuesta trabajo dialogar con personas que siento que no comparten mis ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			ajuste	ajuste válido	ajuste acumulado
Válido	Nunca	5	12.5	12.5	12.5
	A veces	29	72.5	72.5	85.0
	Siempre	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Trato que las situaciones de estrés no influyan en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			ajuste	ajuste válido	ajuste acumulado
Válido	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	A veces	6	15.0	15.0	20.0
	Siempre	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Si las actividades planificadas no salen como yo quiero, busco una solución y evito renegar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	37.5	37.5	37.5
	Siempre	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Soy capaz de trabajar de forma productiva, muy a pesar de los problemas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	9	22.5	22.5	25.0
	Siempre	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### A pesar de no estar de acuerdo con una situación, me dejo llevar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	30.0	30.0	30.0
	A veces	24	60.0	60.0	90.0
	Siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Puedo realizar algunas actividades encomendadas por la dirección, aun me produzca miedo de llevarlas a cabo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	9	22.5	22.5	25.0
	Siempre	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### En ocasiones te pones en lugar de tus colegas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	27.5	27.5	27.5
	Siempre	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Comprendes con facilidad los sentimientos de tus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	17.5	17.5	17.5
	Siempre	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Si sientes que uno de tus colegas esta triste tratas de animarlo o alegrarlo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
o	Válid	A veces	2	5.0	5.0
		Siempre	38	95.0	100.0
		Total	40	100.0	100.0



**De alguna manera intentas ayudar al personal directivo o compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
do	Válid	A veces	13	32.5	32.5
		Siempre	27	67.5	100.0
		Total	40	100.0	100.0



### Evito tener reacciones emocionales negativas ante los sentimientos de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	27.5	27.5	27.5
	Siempre	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Dedicas tiempo para interactuar con tus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	50.0	50.0	50.0
	Siempre	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**Valoro las cualidades positivas de los demás.**

		Frecuen	Porcent	Porcent	Porcent
		cia	aje	aje válido	aje acumulado
do	Váli	A	1	2.5	2.5
	veces	Siemp	39	97.5	100.0
	re	Total	40	100.0	100.0



**Cuando hablo con una persona le doy a entender que le presté atención**

		Frecuen	Porcent	Porcent	Porcent
		cia	aje	aje válido	aje acumulado
do	Váli	Nunca	1	2.5	2.5
	veces	A	3	7.5	10.0
		Siemp	36	90.0	100.0
	re	Total	40	100.0	100.0



### Utilizo un tono de voz adecuado cuando estoy en reuniones de equipos de trabajo.

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		ajuste	ajuste válido	ajuste acumulado	
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	5	12.5	12.5	15.0
	Siempre	34	85.0	85.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Puedo ayudar a solucionar conflictos, cuando lo requieran

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		ajuste	ajuste válido	ajuste acumulado	
Válido	A veces	13	32.5	32.5	32.5
	Siempre	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Brindo apoyo y aconsejo a los demás para que se sientan bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	17.5	17.5	17.5
	Siempre	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Cuando hago un comentario, lo hago constructivamente en vez de criticar los puntos débiles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	25.0	25.0	25.0
	Siempre	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Expreso de manera correcta lo que siento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			je	je válido	je acumulado
do	Válido	A	15	37.5	37.5
		veces			
		Siempre	25	62.5	62.5
	re				
		Total	40	100.0	100.0



### Soy amable cuando siento que alguien tiene problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			je	je válido	je acumulado
do	Válido	A	5	12.5	12.5
		veces			
		Siempre	35	87.5	87.5
	re				
		Total	40	100.0	100.0



### Sugiero ideas innovadoras para mejorar el trabajo pedagógico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje je válido	Porcentaje je acumulado
Válido	A veces	12	30.0	30.0	30.0
	Siempre	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo mantiene la calma cuando ocurren problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje je válido	Porcentaje je acumulado
Válido	A veces	10	25.0	25.0	25.0
	Siempre	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### Me siento identificada con el líder educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	15	37.5	37.5	40.0
	Siempre	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo vela por los intereses institucionales antes de sus propios beneficios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	27.5	27.5	27.5
	Siempre	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo nos brinda confianza ante la presencia de cualquier obstáculo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	5	12.5	12.5	15.0
	Siempre	34	85.0	85.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo muestra talento en todo lo que emprende**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	A veces	7	17.5	17.5	17.5
	Siempre	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo resalta que la confianza mutua, ayuda a resolver nuestras dificultades.**

		Frecuen	Porcenta	Porcenta	Porcenta
		cia	je	je válido	je acumulado
Váli do	A veces	9	22.5	22.5	22.5
	Siemp re	31	77.5	77.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo es congruente con sus valores expresados.**

		Frecuen	Porcenta	Porcenta	Porcenta
		cia	je	je válido	je acumulado
Váli do	A veces	6	15.0	15.0	15.0
	Siemp re	34	85.0	85.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo es visionario y propone proyectos innovadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	25.0	25.0	25.0
	Siempre	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo reconoce los logros de trabajo individual y grupal dentro de la Institución Educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	12.5	12.5	12.5
	Siempre	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo reconoce y estimula los trabajos exitosos ya sean individuales o grupales dentro de la Institución Educativa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje je válido	Porcentaje je acumulado
Válido	A veces	12	30.0	30.0	30.0
	Siempre	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



**El líder educativo muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje je válido	Porcentaje je acumulado
Válido	A veces	5	12.5	12.5	12.5
	Siempre	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo dirige mi atención para ser exitoso en mi desempeño profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	9	22.5	22.5	22.5
	Siempre	31	77.5	77.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativa evalúa críticamente los supuestos teóricos para ver si son apropiados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	16	40.0	40.0	42.5
	Siempre	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo gestiona y cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	3	7.5	7.5	7.5
	A veces	14	35.0	35.0	42.5
	Siempre	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo Busca diversas formas de resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	6	15.0	15.0	17.5
	Siempre	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo me estimula para dar mis opiniones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	A veces	8	20.0	20.0	20.0
	Siempre	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	3	7.5	7.5	7.5
	A veces	9	22.5	22.5	30.0
	Siempre	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo me trata como persona y no solo como miembro de un grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	A veces	7	17.5	17.5	17.5
	Siempre	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo escucha atentamente mis intereses personales y profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	10	25.0	25.0	27.5
	Siempre	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo brinda concejo útil para mi desarrollo profesional y personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	A veces	11	27.5	27.5	32.5
	Siempre	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo me ayuda a desarrollar mis fortalezas y darme cuenta de mis debilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	13	32.5	32.5	35.0
	Siempre	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo entrega su tiempo enseñando y entrenando a sus seguidores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	14	35.0	35.0	37.5
	Siempre	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



### El líder educativo promueve el autodesarrollo de los integrantes de la Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				je válido	je acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	11	27.5	27.5	30.0
	Siempre	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



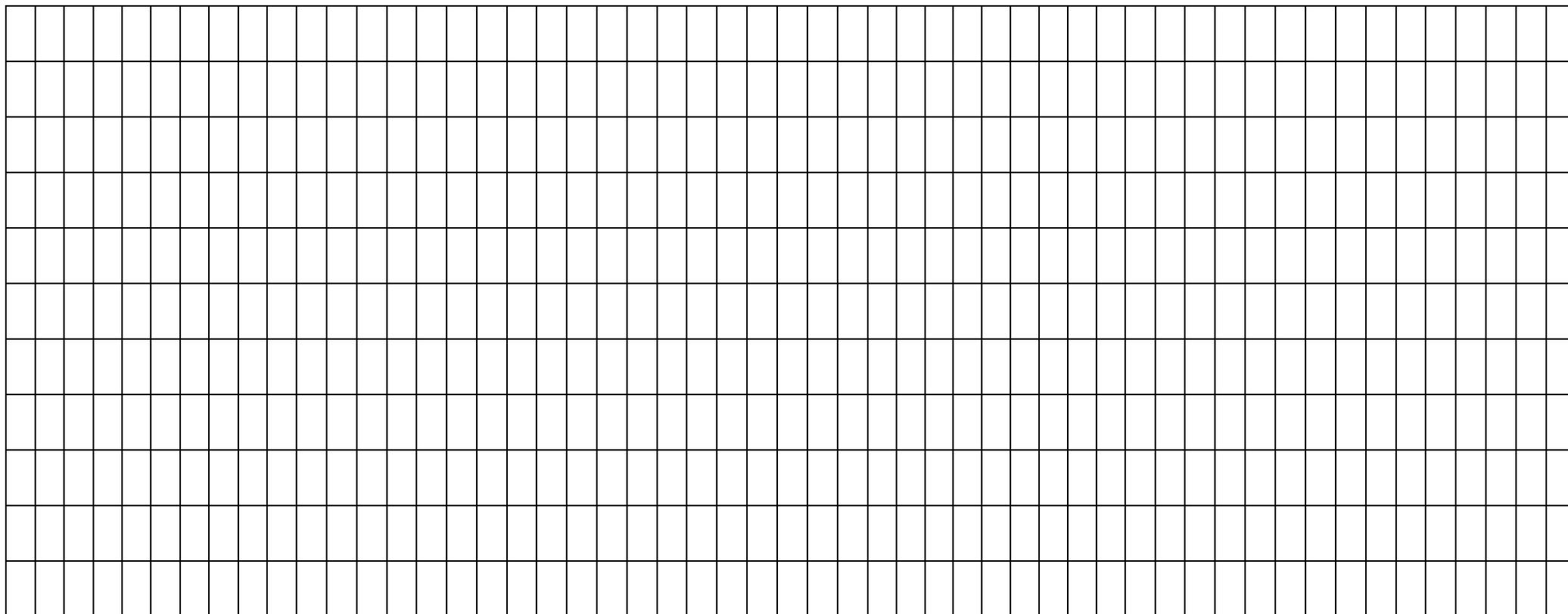
### El líder educativo brinda atención especial a los maestros que lo necesitan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.5	2.5	2.5
	A veces	11	27.5	27.5	30.0
	Siempre	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	









**Anexo 9. Fotografias**

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DIEGO QUISPE TITO















