



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Liderazgo transformacional y habilidades blandas de los
docentes de un Instituto Superior Público, Arequipa 2021.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

Galdos Durand, Jonathan Gerson (ORCID: 0000-0003-3480-9919)

Sanchez Bustamante, Christian Jesus (ORCID: 0000-0002-4896-6926)

ASESORA:

Mg. Noblecilla Saavedra, Carmen Milena (0000-001-5937-3459)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a la familia en especial a nuestros padres, que en todo momento siempre están para apoyarnos a pesar de las dificultades que se presentan, siempre nos guían y contamos con su apoyo incondicional para poder concretar las metas.

El presente trabajo va dedicado a mi Madre, la cual estuvo en todo momento como apoyo incondicional, ella es mi ejemplo, soporte y motivación para lograr todos mis objetivos profesionales trazados.

Agradecimiento

Agradecer primero a Dios por darnos salud, a nuestros padres por su apoyo incondicional, como también a la Universidad Cesar Vallejo por brindarnos la oportunidad de culminar este proceso de la vida, finalmente a nuestro asesor de tesis por la paciencia, comprensión y por los consejos para el buen desarrollo del proyecto de investigación.

En primera instancia agradezco a Dios por darnos salud, a mi Madre por su apoyo incondicional, así mismo a la Universidad Cesar Vallejo por darnos la oportunidad de culminar este proceso formativo de la vida, finalmente a nuestra asesora de tesis por la paciencia, entendimiento y los consejos para el mejor desarrollo del proyecto de investigación.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	20
3.3. Población, muestra y muestreo	21
3.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimientos.....	23
3.6. Método de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
4.1. Análisis descriptivo.....	25
4.2. Análisis inferencial.....	26
4.2.1. Prueba de normalidad	26
4.2.2. Prueba de hipótesis.....	27
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS	47

Índice de tablas

Tabla 1 Resultado descriptivo de Liderazgo Transformacional	25
Tabla 2 Resultado descriptivo de Habilidades blandas	25
Tabla 3 Pruebas de normalidad	26
Tabla 4 Correlación entre motivación inspiradora y habilidades blandas	27
Tabla 5 Correlación entre estimulación intelectual y habilidades blandas	28
Tabla 6 Correlación entre consideración individual y habilidades blandas	29
Tabla 7 Correlación entre influencia ética y habilidades blandas	30
Tabla 8 Correlación entre liderazgo transformacional y habilidades blandas	31

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación de liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un instituto superior público en Arequipa 2021. El tipo de investigación fue no experimental - transversal porque no se manipularon las variables y se aplicó la encuesta en un único periodo de tiempo y tiene un diseño correlacional que permitió identificar el grado de asociación entre variables. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La población estuvo conformada por 105 docentes y la muestra fue de 84 docentes a quienes se aplicó la encuesta. Como resultado principal se acepta la hipótesis general, existe una relación moderada y significativa entre liderazgo transformacional y habilidades blandas, obteniendo un coeficiente de Spearman del 0,653 y una significancia de 0.000.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, habilidades blandas, capacidad de influencia, desarrollo personal, nuevas perspectivas, docentes.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of transformational leadership on the soft skills of teachers at a public higher institute in Arequipa 2021. The type of research was non-experimental - cross-sectional because the variables were not manipulated and the survey was applied in a single period of time and has a correlational design that allowed identifying the degree of association between variables. For data collection, the survey was shown as a technique and the questionnaire as an instrument. The population consisted of 105 teachers and the sample was 84 teachers to whom the survey was applied. As a main result, the general hypothesis is accepted, there is a moderate and significant relationship between transformational leadership and soft skills, obtaining a Spearman coefficient of 0.653 and a significance of 0.000.

Keywords: Transformational leadership, soft skills, ability to influence, personal development, new perspectives, professor.

I. INTRODUCCIÓN

El ser humano necesita desarrollar lo que denomina habilidades para la vida, alejándose de aquellas relacionadas a temas económicos, sino más bien relacionadas a las que puedan promover la salud; y no solo desde un enfoque biológico, también indica que las entidades educativas deben procurar una sociedad con habilidades que le ayuden a afrontar su vida siendo una propuesta de formación humana integral, y propone habilidades como son: relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento creativo, manejo de emociones, empatía, solución de problemas, comunicación asertiva, autoconocimiento, pensamiento crítico y manejo de estrés; todo ello se aproxima a las habilidades blandas. (UNESCO, 2020)

Ferrel (2020) explica que en un mundo donde existen constantes cambios, el tema educativo, no queda fuera de estos cambios, dentro de ello el proceso de aprendizaje, enseñanza y aquellos factores de relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo; por ello se hace importante considerar estudiar las habilidades sociales

A partir del Proyecto Educativo Nacional hacia el 2031, el Perú como sociedad presenta niveles elevados de desconfianza y violencia expresada en las instituciones y por los ciudadanos, es por ello que este documento se contempla de forma vital para prestar atención a aquellos aspectos de relaciones interpersonales como son; equilibrio para afrontar diversas situaciones, autoconocimiento, autorregulación manejo adaptativo de las emociones, adaptación a la convivencia; se puede entender que es un interés de una sociedad carente de habilidades sociales. (PEN, 2020)

Es importante mencionar que las personas poseen características personales para desarrollarse efectivamente, estas no están relacionadas con la parte operativa, más bien denota cómo es una persona en sus actitudes hacia los demás, como la capacidad de escucha, comunicación, paciencia, trabajo en equipo entre otros.

Por ello, toma importancia las habilidades blandas, las cuales impulsan un mayor compromiso hacia las labores que ejecutan, y consiguen que las

organizaciones logren resultados óptimos, pues desarrollarán efectivamente sus habilidades para interrelacionarse, comunicarse, expresar sus emociones, acercarse y emplear la empatía. (Rasmesh, 2015, como se citó en Otoya y Poquioma, 2020)

En una investigación realizada por el Instituto de investigación de Stanford y la Fundación de Carnegie menciona que a largo plazo el 75% el éxito laboral estaría relacionado a las habilidades blandas, y el 25% estaría determinado por las habilidades duras o cognitivas que sería el conocimiento sobre las actividades propias del trabajo, esta información refuerza el interés estudiar esta variable en un contexto tan importante como una institución educativa. (Hábitat AFP, 2019)

En estas últimas décadas las instituciones educativas dejan su visión clara de generar mejores sociedades, debido a ello es necesario revisar, estudiar, investigar y determinar qué factores son los que se relacionan con una institución educativa, es por ello vital identificar en qué medida se relacionan el liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de esta institución para generar la contribución a desarrollar y conocer sobre dichas actitudes que poseen los docentes.

Ferrel (2020) indica que, dentro de un contexto laboral, es importante tener actitudes proactivas y con una visión futurista con un interés de mejora continua dejando todo lo estático, donde la motivación de los trabajadores sea positiva y los invite a desarrollar su liderazgo transformacional para impactar positivamente en la institución.

Se debe saber que el liderazgo transformacional según Bass (1985, como se citó en Bernaola y Vidaurre, 2020) explica que los líderes se preocupan por las metas organizacionales en contraposición a los intereses personales, así también existen múltiples características individuales en los líderes como, por ejemplo, rasgos de personalidad predominantes, que son necesarias para el cambio de percepción e interpretación. La motivación que poseen dentro de las organizaciones, y como una fuerte relación con las necesidades humanas como, crecimiento personal, autorrealización y autoestima impactan de forma positiva en las personas que tienen a cargo.

Northouse (2013) Indica que las personas que denotan ser un líder transformacional reflejan un conjunto de sólidos valores e ideales personales, además de ser eficaces en sus actividades laborales sobre todo a la hora de generar motivación a sus pares o subordinados y actuar hacia los objetivos que se tengan en común dejando de lado sus anhelos o intereses personales.

Las habilidades blandas según Goleman (1998) se encuentran íntimamente relacionadas e implicadas con el éxito laboral del docente. Se puede entender que desarrollarlas por los docentes impactaría en las relaciones interpersonales que suscitan en un ambiente educativo.

Otoya y Poquioma (2020) indican que las habilidades blandas contribuyen a los trabajadores a ser mejores líderes, a la correcta toma de decisiones y la capacidad de resolver circunstancias propias de la institución.

De acuerdo a los docentes de la institución, actualmente se sabe que el conocimiento y el dominio son muy importantes para realizar las actividades laborales en una institución educativa, la preparación previa, dominio de teorías para aplicarlas a la didáctica educativa, dominar TIC's, conocimiento sobre gestión institucional entre otros a lo denominadas habilidades duras, todo ello es imprescindible.

Las habilidades blandas resultan ser indispensables y útiles para sobrellevar y resolver distintos problemas o circunstancias que se presente en una institución educativa o en cualquier organización, así mismo la capacidad que tiene un líder transformacional permite transformar, mejorar, cambiar lograr objetivos institucionales con innovación. Según Romero (2020) explica, las habilidades blandas son necesarias para la interacción entre docentes, estudiantes y demás actores, por ello la presente investigación permitiría conocer las características de liderazgo que poseen los docentes y si poseen habilidades blandas como el trabajo en equipo. Con los resultados obtenidos, se podrá analizar el liderazgo e identificar como se asocia con las habilidades blandas de los docentes. Así mismo brindará información importante para la toma de decisiones de las autoridades de la institución en mejora del desempeño de la plana docente. Ellos podrán tomar las acciones correctas para la implementación de programas que promuevan la práctica de habilidades blandas y tipos de liderazgo más adecuados.

A partir de la información propuesta, se propone el problema general siguiente: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, 2021?, y los problemas específicos son; ¿De qué manera se relaciona la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, 2021?, ¿De qué manera se relaciona la estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, 2021?, ¿De qué manera se relaciona la consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, 2021?, ¿De qué manera se relaciona la influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, 2021?.

El presente trabajo se justifica; debido a que permitirá observar cómo los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021, denotan la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas, donde dicha variable influirá en las relaciones interpersonales de toda la comunidad educativa haciendo posible el logro que tiene la institución educativa, de los resultados obtenidos de este estudio servirá en un futuro para la aplicación de talleres que mejore las relaciones sociales entre los docentes y de los docentes hacia los estudiantes, así mismo poder extender la información a más instituciones educativas.

Respecto a la relevancia social; considerando que la educación es un fenómeno social que impacta directamente con el desarrollo de la misma, esta investigación tiene beneficio social hacia los estudiantes y padres de familia, puesto que la presencia de liderazgo transformacional en los docentes permite mejorar su desempeño y el manejo con los alumnos, quienes notificaran a los padres de familia de la enseñanza que están recibiendo y si esta es buena; los padres compartirán a otros esta información, evidenciando con ello la mejora en la educación. De igual forma las habilidades blandas permiten que los docentes sean empáticos y establezcan confianza y respeto hacia ellos, con lo cual los estudiantes estarán dispuestos a aprender e imitar el comportamiento del docente que es visto como líder.

Respecto a la justificación metodológica, este estudio utilizó el proceso

metodológico de forma ordenada y reglamentada, lo que significa que se emplearon técnicas de investigación de tipo descriptiva, pues estuvo centrado en la realidad planteada el análisis respectivo de los datos recogidos de las variables liderazgo transformacional y habilidades blandas.

Así mismo este estudio tiene justificación práctica; pues los datos que se obtengan, las recomendaciones y conclusiones de la misma, serán de gran utilidad para los directivos de la institución en la toma de decisiones, lo que contribuirá a la mejora de las competencias de los docentes sobre liderazgo transformacional al ser un personal con una visión innovadora y de cambio para la institución educativa, propiciando la práctica o empleo de las habilidades blandas.

En cuanto a la utilidad teórica esta investigación, se realizó una investigación exhaustiva para describir las variables de estudio y se proporcionó evidencia de forma empírica de la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021 y de esa forma aplicar medidas que contribuyan el desarrollo de las variables estudiadas.

En este sentido el objetivo general del estudio fue; Determinar la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. En tanto que los objetivos específicos propuestos son; Determinar la relación de la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021; Determinar la relación de la estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021; Determinar la relación de la consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021; Determinar la incidencia de la influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

Por otra parte, la hipótesis general propuesta para el presente estudio fue; El liderazgo transformacional se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Así mismo las hipótesis específicas son; La motivación Inspiradora se relaciona

significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021; La estimulación Intelectual se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021; La consideración Individual se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. La influencia ética incide significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta los antecedentes de los siguientes trabajos investigativos en un contexto internacional:

Rovira (2020) considerando una realidad latinoamericana postuló el estudio de liderazgo Transformacional y desempeño docente, teniendo como objetivo saber sobre del tipo de liderazgo transformacional en el desempeño docente, una característica de esta investigación fue la bibliográfica y de campo lo que propició el diseño de un plan de entrenamiento; respecto al enfoque de este estudio fue mixto, de diseño no experimental, transversal correlacional, de carácter descriptivo. El instrumento fue la encuesta aplicada a los docentes y otra a directivos. La muestra fue de 40 profesores. Donde el principal resultado fue que el 87,8% de la población considera que el liderazgo transformacional efectivamente se relaciona y de forma significativa en el desempeño como docente, así mismo el 97,3% afirmó que hay necesidad de un plan de entrenamiento.

Suarez (2018) presenta la investigación en una escuela de la provincia de Guayas donde las variables a estudiar fue el productividad y liderazgo de tipo transformacional en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre. El objetivo fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y productividad. Respecto a las características a nivel metodológicas de este estudio; es de tipo básica con un alcance descriptivo correlacional y de diseño no experimental - corte transversal. La muestra estuvo conformada por 50 docentes de dicha escuela. Para la recolección de información la técnica la encuesta fue la elegida, Se obtuvo un resultado sí, hay relación significativa y directa entre las variables estudiadas en esta institución educativa ecuatoriana.

Pallares y Rodríguez (2017) En un contexto colombiano se propuso estudiar como los docentes de esa institución educativa colombiana Loma de Bálamo desarrollan sus actividades didácticas considerando el empleo adecuado del liderazgo de tipo transformacional, metodológicamente esta investigación fue aplicada; debido a que se quería estudiar las rubricas donde se registraron a los

profesores, posteriormente se estudió a aquellas áreas donde se registraron más inconvenientes o puntajes bajos en su trabajo de los docentes, de estas actividades se vio importante realizar entrevistas semi estructuradas para complementar el objetivo central de dicho estudio. Respecto a los resultados obtenidos fueron que los profesores practicaban didácticas incorrectas o sin éxito, también a nivel interpersonal hubo información de niveles altos de tensión en áreas interpersonales.

Gonet (2020) estudio las habilidades blandas y la variable de pensamiento digital, estas dos variables como capacidades importantes para el ámbito laboral argentino. La metodología empleada fue no experimental transeccional, aplicaron la técnica de la entrevista para los colaboradores, dichas entrevistas fueron de tipo no estructurada pues ello ayuda a recabar más información, debido a ello los datos fueron procesados y analizados de forma cualitativa, como conclusión se determinó que existe una carencia de habilidades de tipo blandas y su necesidad de desarrollarlas. El estudio se dio en un contexto argentino y la contribución va para el sector público y privado.

Tapia y Cubo (2017) propusieron el estudio donde se analizan las habilidades sociales y su preponderancia para el desempeño de los docentes de la institución de la localidad chilena de La Araucanía. Respecto al objetivo de ese estudio fue la exploración del concepto o concepciones respecto a las habilidades de tipo sociales. El diseño de investigación fue descriptivo y respecto a la muestra fue por conveniencia. Para la recolección de información se dividieron en grupos y a cada grupo uno se les suministró la denominada técnica de redes semánticas naturales. Después del respectivo análisis de datos se obtuvieron como resultados que las habilidades denominadas empáticas-solidarias y habilidades de comunicación fueron las más importantes.

Jaramillo (2019) presento un estudio con el objetivo de plantear y desarrollar un programa donde de habilidades blandas de los profesores del Colegio Las Américas en Barrancabermeja en Colombia se puedan desarrollar. Para recabar información se utilizó la encuesta y grupo focal, donde se encontró que las

habilidades blandas deben desarrollarse. De los resultados se pudo proponer e implementar un programa para el mejoramiento de las habilidades blandas. Esto trajo como consecuencia efectos positivos a todos los niveles que componen el centro de estudio.

Gallegos (2017) Hizo su propuesta de investigación con un enfoque en las damas de una localidad ecuatoriana, respecto al trabajo colaborativo, considerando las habilidades de tipo blandas y duras, aunque el estudio se centró en el género femenino y el emprendimiento, el investigador considero importante estudiar de igual forma a varones y mujeres, tomando como muestra a 100 personas, el tipo de investigación fue descriptivo, cuantitativo, transaccional; el método que se empleó para recabar información fue por medio de la encuesta y entrevistas; las habilidades blandas a estudiar fueron adaptación al cambio, ambición, tolerancia al riesgo, autoconfianza, perseverancia y responsabilidad. Se concluyó que las competencias tanto duras como blandas ayudan a las emprendedoras a sacar adelante sus proyectos

Respecto a los antecedentes investigativos en un contexto nacional:

Otoya y Poquioma (2020) estudiaron a colaboradores de una municipalidad Chiclayana respecto a sus habilidades blandas y liderazgo transformacional, donde se propuso conocer si las habilidades de tipo blandas inciden positivamente en el liderazgo transformacional. El estudio investigativo fue aplicado, el diseño fue pre experimental. Teniendo una población de 83 trabajadores y utilizando como instrumento el cuestionario. De dicha investigación se concluyó que las habilidades blandas sí logran optimar el liderazgo de tipo transformacional incidiendo positivamente en aspectos productivos de su desempeño e interrelaciones con los demás.

Ferrer (2021) propuso un estudio aplicado a 22 profesores de una institución de Chimbote donde las variables analizadas fueron por un lado habilidades de tipo blandas y la variable liderazgo. El estudio propuesto tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional; para conocer sobre estas variables se utilizó la

técnica de la encuesta. Después de analizar los datos y procesarlos estadísticamente se concluyó que efectivamente existe correlación positiva, fuerte y significativa; lo que llevó a concluir que las habilidades de tipo blandas, están estrechamente relacionadas con la variable liderazgo en los profesores de la institución educativa que fue objeto de estudio.

Alvarado y Matamoros (2015) en su estudio de investigación enfocado a 128 estudiantes de una universidad del centro del Perú, usaron como variables de estudio las habilidades sociales junto al liderazgo de tipo transformacional. Respecto a la propuesta metodológica de esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, para la recolección de información se emplearon cuestionarios para cada variable. Se aceptó la hipótesis de investigación, existe una relación positiva y significativa entre las variables.

Hartiti, Poddar y Bhaumik (2020) propusieron un Modelo de liderazgo transformacional de desarrollo para mejorar las Habilidades blandas en el personal de enfermeras de Indonesia. Fueron 18 estudiantes que cursaban su maestría en enfermería del hospital los que conformaron la muestra. La investigación fue experimental, habiendo un grupo de control y uno de prueba. Esta investigación obtuvo como resultado que este modelo propuesto es efectivo para perfeccionar las habilidades blandas de la población estudiada siendo las habilidades a desarrollar por el modelo implementado; autoconfianza, comunicación, cumplimiento, trabajo en equipo, precisión, disciplina y resolución de problemas. También se reportaron cambios notables durante los primeros meses, por lo que este modelo da evidencias de que puede aplicarse con éxito.

Eugenio (2017) plantea el siguiente estudio donde se analizan, liderazgo transformacional y habilidades de tipo social en un contexto estudiantil universitario, respecto a la metodología fue del tipo básica, con un diseño no experimental de carácter transaccional, fueron 107 estudiantes los que conformaron la muestra de este estudio. Se emplearon cuestionarios como instrumento para cada variable, para establecer el objetivo de esta investigación se utilizaron programas estadísticos. Por lo que se concluyó que el liderazgo de tipo transformacional

efectivamente se relaciona en las habilidades de tipo sociales en esa población estudiantil.

Torres (2017) Propone el estudio de la posible relación entre liderazgo y las habilidades de tipo sociales de 107 profesores de instituciones educativas. Respecto a la metodología utilizada esta fue correlacional, con enfoque cuantitativo, así también respecto al diseño de investigación es no experimental transversal, donde la técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron un cuestionario para cada variable, estos cumplieron los criterios de validación y confiabilidad, dando como resultado que efectivamente hay relación positiva y significativa entre las variables planteadas en este estudio.

Finalmente, de acuerdo a los antecedentes en un contexto local:

Flores (2018) Presentó la investigación donde se estudió la variable talentos dominantes y su relación con las variables liderazgo de tipo transformacional; la muestra fue de 51 docentes de la Institución Educativa Particular Rey de Reyes de Arequipa. Por las características de esta investigación, esta es no experimental y considerando su diseño es descriptivo correlacional. El autor utilizó la técnica de la encuesta para la recolección, procesamiento y análisis de información. Se obtuvieron como resultados que los componentes de liderazgo de influencia idealizada tienen una relación directa con el talento de tipo interpersonal del personal docente, así como se encontró que los distintos tipos de talentos que comprende esta variable se encuentran relacionadas con distintos componentes de este tipo de liderazgo, lo que puede evidenciar la importancia de trabajar en el desarrollo de estas variables para mejorar el entorno educativo de esta institución.

Mengo (2018) en su investigación aplicada a los profesores del colegio La Salle, relacionó la variable gestión del talento humano y el variable liderazgo de tipo transformacional. Este estudio investigativo es de tipo básica, y debido a que no se manipularon las variables es del tipo no experimental, también se establece que este estudio es descriptivo, correlacional y transaccional; la cantidad de profesores encuestados fueron 115, dado las características según el objetivo de este estudio

se consideró usar la técnica de la encuesta, para recabar la información de los profesores encuestados se utilizó como instrumento un cuestionario para ambas variables, después del análisis y procesamiento de datos encontraron que, efectivamente existe una correlación positiva entre las variables ya mencionadas.

Pumacayo (2018) propuso el estudio con sesenta y cinco profesores de la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa donde se planteó saber la relación de la variable habilidades blandas y la variable clima organizacional. Respecto a la metodología aplicada esta fue correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta para cada variable cumpliendo los criterios de validación y confiabilidad respectiva. Posteriormente los datos fueron procesados y analizadas haciendo uso de la estadística, se pudo comprobar y establecer la relación directa entre las variables mencionadas anteriormente.

Ramos y Vilca (2019) propusieron la investigación con cuarenta profesores de una institución educativa de Arequipa donde tuvo como principal inquietud resolver la relación de la variable habilidades sociales y la variable clima laboral. Para el desarrollo de esta propuesta investigativa, se usó un enfoque cuantitativo, considerando las características de este estudio, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional y aplicada. Para recabar información de los profesores se utilizaron cuestionarios para cada variable, cada uno de ellos cumpliendo con la validación y confiabilidad respectiva. Después del procesamiento correspondiente de información se concluyó, efectivamente hay una relación significativa entre las variables propuestas en este estudio.

Torres (2018) propone la investigación centrado en conocer las causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas de una empresa de la ciudad de Arequipa. La población está constituida por 54 trabajadores, la investigación fue descriptiva, no experimental - transversal, la técnica utilizada fue la encuesta y la entrevista. Los resultados fueron que en ese momento las habilidades blandas estaban siendo aprovechadas, pero parcialmente, la investigación concluye cuales de estas habilidades están aprovechadas

mínimamente. Gracias a esta investigación se logró identificar aquellas dificultades que se asocian a las habilidades blandas.

Continuando con las bases teóricas, se iniciará con la variable liderazgo transformacional. El liderazgo se entiende como un proceso en cual existe influencia sobre la conducta de otras personas hacia fines específicos, por ello de su importancia dentro de una organización (Alvarado, et al., 2019, como se citó en Bucuru, 2018).

Un líder exitoso puede denotar en su comportamiento inteligencia, asertividad, afabilidad y demostrar independencia, mientras que uno que no es líder denota timidez, pasividad, en conclusión, estas características se relacionan en el desempeño laboral y con ello el lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aamodt, 2010).

Aamodt (2010) explica que un líder transformacional tiene un interés por cambiar o transformar las metas, los valores presentes en una organización, y aspectos de ética necesarios para el éxito, así también redefinir aquellos estándares y el desempeño de los actores en una organización o institución (Northhouse, 2003). A los líderes de tipo transformacionales se les considera como soñadores, poseedores de características personales positivas como ser carismáticos y también inspiradores para sus colaboradores. Su forma de liderazgo es enfocada en el cambio de la organización y para ello hacen cambios a todo nivel de la organización.

Algunas características de los líderes transformacionales es la seguridad en sí mismo, poseen la inquietud intrínseca de querer influir en los demás positivamente y con una fuerte base en sus propios valores considerando fervientemente que sus creencias son las más aplicables y fiables. Además, cuestionan constantemente la realidad, no son inflexibles; un aspecto importante de estos líderes es su pensamiento hacia el futuro, pero centrándose en el contexto en el que se encuentran (Bass, 2004).

Bono y Judge (2004, como se citó en Aamodt, 2010) postula que el carisma, la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual son componentes o dimensiones directamente relacionadas con el liderazgo de tipo transformacional.

Eagly (2003) determinó que, de acuerdo con las expectativas estereotipadas sobre el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático o participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. Por ello, Bass y Avolio (2004, como se citó en Bucuru, 2018) indican que hablar sobre la conceptualización de liderazgo es complejo pues ha ido evolucionando su concepto desde cómo se hace un líder hasta sus tipos y características innatas y/o desarrolladas. Para Bucuru (2018) el autor Bernard M, Bass propuso una teoría de un tipo de líder más complejo postulando la teoría de liderazgo transformacional, donde se considera la influencia directa en los colaboradores de una organización, basado en aspectos como la confianza, respeto y admiración, bajo esa consideración se propone las dimensiones del liderazgo transformacional:

La primera dimensión denominada estimulación Intelectual Bass y Avolio, (2006) explicaron que la actitud del líder generar empoderamiento a los colaboradores o los que le rodeen y hace reflexionar sobre sus habilidades para su desarrollo. Para Romero (2020), según Bass y Avolio (2004) Este líder también imparte conocimientos a los trabajadores, con el objetivo de que los trabajadores demuestren sus propias iniciativas y propongan estrategias para el logro de nuevos lineamientos, así como innovadoras formas de trabajo. La forma en como este líder influye en sus colaboradores es por medio de argumentar una visión futurista a partir de la circunstancia presente para proponer acciones y resolver cualquier problema.

Para la dimensión Consideración individual Bass y Avolio (2004), Esta dimensión está íntimamente relacionada a comportamientos de empatía, brindar situaciones de oportunidades, pero también proporcionar retos para los demás, el objetivo sería que la persona se desarrolle plenamente en su área profesional. Así

mismo para Romero (2020) también el líder se convierte en un proveedor o facilitador para su desarrollo, haciéndolo por medio de escucha personal, guía y orientación continua, contemplando las características propias de los colaboradores.

Respecto a la siguiente dimensión denominada Influencia idealizada, ética o carisma; Bass y Avolio (2004) indican que esta dimensión se refiere a la percepción que tiene los colaboradores respecto a su líder, el carisma que posee y la actitud relacionada a altos estándares de moralidad, confianza e integridad. Se entiende que esta dimensión se refiere al líder en como comparte el éxito y logro de los colaboradores, para Romero (2020), adicional a lo anteriormente menciona que el líder proporciona patrones de comportamiento a sus colaboradores, empleando respeto, admiración, confianza y valores. La práctica de ello se extiende a todo contexto, ámbito y nivel que la organización tenga.

Finalmente la dimensión Motivación inspiradora o motivación e inspiración, Bass y Avolio (2006) indican que un líder tiene la facilidad de generar motivación y que los colaboradores logren mejorar su desempeño, es prácticamente la habilidad que posee el líder para que sus subordinados crean que pueden alcanzar un alto desempeño pues piensan positivamente sobre sus habilidades, este líder espera lo mejor de sus colaboradores, según Romero (2020) la excelencia, fortaleza, esperanza y flexibilidad, son aspectos que un líder puede influenciar en sus colaboradores, para lograr los objetivos organizacionales.

Así mismo algunas características de los líderes transformacionales son ser emocionalmente estables, demostrar cierto sosiego o tranquilidad, demostrar seguridad en situaciones de presión. Otra es la capacidad de reconocer y aceptar los errores cometidos, hacerse cargo de ellos y no tratar de encubrir estos errores. Seguido, el tener buenas habilidades interpersonales; se refiere a la capacidad de comunicación efectiva y persuadir, pero dejando de lado estrategias restrictivas, punitivas o negativas. Finalmente, la amplitud intelectual; se refiere a la capacidad de comprender unas distintas áreas de conocimiento. (MacCall y Lombrardo, 1983, como se citó en Mengoa, 2018).

Para la variable de habilidades blandas Sutton (2002) explica que las habilidades de tipo blandas son sumamente importantes e indispensables tanto que las empresas las consideran como un aspecto fundamental que diferencia entre un candidato a un puesto. Así mismo, las habilidades blandas no son exclusivas para algún tipo de tipo organización, rubro, ocupación u profesión, simplemente son importantes para todo trabajador.

NgangTang (2020) citado por Ferrrel (2020) Indica que las habilidades de tipo blandas son indispensables para el desarrollo profesional, educativo de toda persona, y considera que las más relevantes son las habilidades comunicativas, pensamiento crítico, resolución de conflictos, estos son como aristas fundamentales para lograr un apropiado, conveniente y eficaz desarrollo a nivel personal y también profesional; por ello procurar el desarrollo de estas habilidades deben ser considerados por el sistema educativo de toda nación.

Rao (2012) citado por Vallejos (2018) Comenta respecto a las habilidades blandas que intentar contraponer cuantitativamente las habilidades de tipo blandas con las duras es sumamente difícil, por muchos aspectos, sobre todo por la naturaleza de cada una de ellas; por ejemplo las blandas son personales, es decir, tiene que ver con la parte individual de una persona con aprendizajes de afrontamiento adecuado a situaciones difíciles y que finalmente construyen un repertorio de herramientas efectivas de tipo interpersonal, a diferencia de las habilidades duras que son entrenadas cognitivamente, teóricamente. Es decir, las personas pueden capacitarse para construir un edificio, lo cual sería las habilidades duras pero como el profesional se relaciona adecuadamente con sus subordinados y clientes, esa eficacia social, correspondería a la habilidades. Por ello las habilidades blandas son apreciadas a nivel profesional, pues llevan y conducen a productividad y se reditúa en el desarrollo continuo de una empresa.

Murnane y Levy (1996, como se citó en Rodríguez, 2021) menciona respecto al uso de la terminología de habilidades blandas que en la década de los noventa se la relacionaba con habilidades no cognitivas o socioemocionales, además de

subrayar que se empleaba para contextos de emprendimiento o gestión, por lo que se puede entender los inicios de cómo fue conceptualizado este concepto.

Vera (2016) Para referirse a las habilidades blandas es importante resaltar que también son similares a las competencias relacionadas a la empleabilidad es decir habilidades laborales, relacionales o transversales.

Según el modelo planteado por Goleman (1998) explica que la inteligencia emocional tiene relación al desarrollo de habilidades blandas; y con las llamadas competencias, que permiten conocer el potencial para lograr la efectividad social, se aterrizaría a un nuevo enfoque de habilidades blandas. Wasson (2020) define a las habilidades blandas como la colaboración, interacción continua y las conexiones que se genera con los demás compañeros de trabajo. Como conocer las motivaciones de los colaboradores para desempeñar sus funciones. Así mismo explica el autor toma las dimensiones de las habilidades blandas como pasos que se explican a continuación:

Según Wasson (2020) la dimensión Afinidad entre compañeros está referida a las relaciones establecidas entre compañeros de trabajo y como estas pueden ayudar a establecer confianza y fomentar el intercambio de información, para ayudar a generar ideas y el logro de los objetivos. Serrano, (2019) explica que la afinidad persona-organización, y afinidad persona–puesto guardan relacion con el significado del trabajo para el colaborador, que a la vez esta asociado a la felicidad personal y mayor sentido de la vida, mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con el trabajo, participación social activa y mejor desempeño. Con ello se observa el impacto que puede tener la presencia de afinidad laboral en el area de trabajo.

Continuando con Wasson (2020) explica que la dimensión Estilos de aprendizaje se alcanza cuando la comunicación entre compañeros los motiva a aprender, puedan escuchar y responder ante cada situación que se presente en el lugar de trabajo. La comunicación logra que las reuniones sean productivas y las soluciones se den en tiempo corto, ya que, al estar en una zona cómoda, donde no haya temor a dar una opción y se les invite al dialogo, la fluidez de ideas se da con

mayor facilidad. Asimismo, Prieto, (2021) refiere a la necesidad del análisis individualizado de cada colaborador por parte del líder para mejorar su aprendizaje y establecer que los métodos de enseñanza deben ser diferentes de acuerdo a los niveles de inteligencia y a los fundamentos culturales. Puesto que las personas piensan de manera distinta, atraen la información, la procesan, la almacenan y la recuperan de forma diferente.

Para la dimensión Equipo sólido está referido a lograr “construir una tribu” entre compañeros de trabajo con el cual se logre la cohesión y efectividad en el logro de objetivos. Por lo que también es importante que el jefe de área conozca a su equipo de trabajo, se involucre y con ello, al momento de tomar decisiones, ellos puedan confiar y consideren que se está tomando las decisiones correctas. (Wasson, 2020)

La siguiente dimensión Mantener la calma, se enfoca a seguir adelante cuando se presenten crisis y no se logra identificar a tiempo la solución al problema, por lo que el manejo de crisis debe motivar al equipo a buscar una solución en conjunto y con ello se fortalezca el lazo en el equipo de trabajo. De este modo si hay un equipo unido, este entonces está abierto a las conexiones y a la capacidad de buscar soluciones. (Wasson, 2020)

La dimensión Unión de equipo está referido a que cada miembro del equipo sea tratado de forma igual que el resto, donde uno no sea más que el otro, y las opiniones sean respetadas, porque ayudan al desenvolvimiento del equipo, y con ello lograr la fluidez en el proceso que permita agilizar el cumplimiento de las metas que tiene la organización. Esta fluidez guarda relación con el trabajo en equipo, según Toro (2015) explica que abarca la cohesión, alineación y transformación en la organización, que es sinónimo de productividad, competitividad y logro de metas. Además, con el trabajo en equipo se producen avances y cambios continuos en la estructura organizativa para alinearse con la tarea específica. Ver y orientar el comportamiento de las personas para lograr la máxima calidad y productividad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

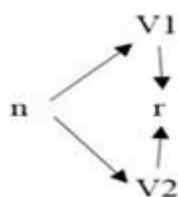
La investigación es de tipo aplicada; Hernández, et al (2014) indican que, debido a sus objetivos, los resultados que se obtengan se utilizan para atenuar un problema de la realidad.

Según Hernández, et al (2014) La investigación fue cuantitativa pues se va a recolectar información para contrastar la hipótesis, tomando las mediciones numéricas y el estudio estadístico para generar tablas que su interpretación y análisis.

Diseño de investigación

Respecto al diseño de investigación como explica Hernández, et al (2014) fue no experimental porque no existe manipulación de las variables, es transversal puesto que, la recolección y procesamiento de datos se realizó en un determinado momento para describir hechos generales del problema y es correlacional al establecer el grado de asociación entre variables.

Las variables a estudiar se consideran bajo este diseño:



Dónde:

n: Muestra (Docentes)

V1: Liderazgo transformacional

V2: Habilidades blandas

r: Coeficiente de correlación de las variables

3.2. Variables y operacionalización

A continuación, se presenta las variables de estudio, su definición conceptual, operacional, dimensiones e indicadores:

Variable 1: Liderazgo transformacional.

Definición conceptual: el liderazgo transformacional es el arte de movilizar y desarrollar al recurso humano, para llevarlos hacia niveles de satisfacción laboral y logro de lo que se proponen para su realización personal y profesional, así como cumplir sus objetivos con la empresa. (Bass y Avolio, 2006)

Definición operacional: para medir las variables de estudio se va a emplear la encuesta, técnica de recolección de datos compuesta por un conjunto de preguntas o cuestionario que se desarrolla con el fin de conseguir información de las personas. Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional es el conjunto de actitudes relacionado a los cambios positivos en los individuos, convirtiéndoles en trabajadores con la capacidad de tomar decisiones, motivados para que cumplan con los objetivos establecidos, (Bass y Avolio, 2006). Las dimensiones son; Motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual, influencia ética, con un instrumento en escala de Likert.

Indicadores: Capacidad de influencia, Retroalimentación en el desarrollo personal, Fomentar nuevas perspectivas, Innovación, Interés, Clima adecuado, Confianza en el líder e Integridad del líder.

Escala de medición: se va utilizar la escala de Likert, por lo que el nivel de medición es ordinal, donde 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

Variable 2: Habilidades blandas.

Definición conceptual: las habilidades blandas se definen como la

colaboración, interacción continua y las conexiones que se genera con los demás compañeros de trabajo. Así mismo de conocer las motivaciones de los colaboradores para desempeñar sus funciones. (Wasson, 2020)

Definición operacional: Para medir las variables será a través de la encuesta, la cual es una de las técnicas de recolección de datos la cual está compuesta por un conjunto de preguntas o cuestionario que se desarrolla con el fin de conseguir información de las personas. Por ello teniendo en cuenta que las habilidades blandas son el conjunto de pasos para lograr actitudes positivas en situaciones interpersonales o de interacción social, para ser efectivos en lo personal y laboral. Wasson (2020) Las dimensiones son: Afinidad entre compañeros, Estilos de aprendizaje, Equipo sólido, Mantener la calma y Unión de equipo.

Indicadores: Establecer confianza, Motivación al aprendizaje, Comprensión, Manejo de información, Logro de Cohesión y efectividad, Gestionar las interacciones, Manejo de crisis, Abierto a las conexiones, Equidad entre compañeros y Fluidez del proceso.

Escala de medición: para la segunda variable el instrumento se mide con la escala de Likert. Donde 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Es el total de una agrupación de elementos, personas, objetos o sucesos, que los une determinadas particularidades; y que se pueden identificar en un área de interés para ser analizados y estudiados. (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018). Por lo tanto, la población estará conformada por 105 docentes en actividad, varones y mujeres de un Instituto Superior Publico de la ciudad de Arequipa, 2021.

Muestra

Es el conjunto de elementos, objetos o sujetos recogidos de una población

por algún sistema de muestreo probabilístico o no probabilístico, según (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018). En este caso la muestra la conforman los docentes que cumplan los siguientes criterios de selección: para los criterios de inclusión se toma a personal docente de la institución y como criterio de exclusión no se va encuestar a personal que no realiza labores académicas

Muestreo

Para determinar la muestra, se aplicó el método probabilístico aleatorio simple, en el cual todos los elementos tuvieron la misma opción de ser encuestados, se utiliza la siguiente formula estadística para el cálculo de la muestra, la cual dio como resultado 84 docentes de un Instituto Superior Publico de la ciudad de Arequipa, 2021.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 107}{107(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 84$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra buscado.

N= tamaño de la población o universo (105)

Z= parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (1.96)

e= error de estimación máximo aceptado (0.05)

p= posibilidad que ocurra el evento esperado (0.5)

q= posibilidad que no ocurra el evento esperado (0.5)

3.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La presente investigación y considerando sus características se empleó como técnica la encuesta, respecto a ello, Hernández et ál. (2014) indica que la encuesta es una técnica que permite la recopilación de información.

Instrumentos

Como instrumento se empleó el cuestionario, para Sánchez, Reyes y Mejía (2018) es un formato o herramienta escrita de asuntos o interrogaciones vinculadas estrechamente con el objetivo de la investigación y estos pueden ser de diferentes tipos.

Validez del instrumento

La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de tres expertos en el tema, quienes dieron su conformidad al cuestionario y pueda ser usado en la investigación.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se obtuvo con el cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach, para ello se necesita aplicar una prueba piloto, la cual fue hecha a 20 docentes de un Instituto Público Superior. Se obtuvo como resultado un coeficiente del 0.981 para la variable liderazgo transformacional y 0.984 para la variable habilidades blandas, siendo ambos aptos para su uso.

3.5. Procedimientos

Para la recolección de la información se va utilizar como herramienta los formularios de Google Forms, y aplicar la encuesta de forma virtual. Las puntuaciones obtenidas de los 84 docentes de un Instituto Público Superior fueron agrupados en una base de datos creada en una hoja Excel para ambas variables.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos recolectados y por las características de la investigación se utilizó el programa SPSS versión 25 y se realizó el procesamiento de información lo que permitió obtener las frecuencias con porcentajes en tablas para cada variable; de esta modo se mostró la distribución de los datos en alto, medio y bajo. Seguidamente, se realizó la prueba de normalidad para determinar que método de correlación utilizar: Spearman o Pearson; todo ello con la finalidad de responder los objetivos general y específicos y aceptar o rechazar la hipótesis general y específicas.

3.7. Aspectos éticos

El estudio se desarrolló cumpliendo las normas internas de la Universidad Cesar Vallejo, se utilizó el estilo APA en su séptima edición para la redacción de la introducción y marco teórico, se respetó la autoría de las fuentes y los resultados obtenidos fueron explicados sin la manipulación de los datos.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

En el siguiente análisis se presenta los resultados descriptivos de las variables de estudio según las respuestas que dieron los encuestados:

Tabla 1

Resultado descriptivo de Liderazgo Transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	7.1	7.1	7.1
	MEDIO	13	15.5	15.5	22.6
	ALTO	65	77.4	77.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Nota. Adaptación propia

Para liderazgo transformacional según los resultados que se presentan tanto en la tabla 1 y en la figura 1, se observa un nivel alto con 77.38% de los 84 docentes que fueron encuestados, un nivel medio con 15.48% y un nivel bajo con 7.14%.

Tabla 2

Resultado descriptivo de Habilidades blandas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	7.1	7.1	7.1
	MEDIO	9	10.7	10.7	17.9
	ALTO	69	82.1	82.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Nota. Adaptación propia

Como se muestra en la figura 2, para habilidades blandas los docentes de la institución indicaron que se percibe un nivel alto con 82.14%, medio con 10.71% y bajo con 7.14%.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Dado que se encuestó a 84 docentes se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y se encontró como resultado que tanto la variable Liderazgo transformacional y habilidades blandas presentan un p-valor menor de 0,05, por lo que se acepta la hipótesis H_1 : La muestra presenta una distribución no normal. En tal sentido, para los resultados estadísticos inferenciales se considerará estadística no paramétrica, es decir, que se empleará la correlación de Spearman.

Hipótesis

H_0 Los datos provienen de una distribución normal

H_1 Los datos no provienen de una distribución normal

Criterios de decisión

V. significancia > 0.05 aceptamos H_0

V. significancia < 0.05 aceptamos H_1

Tabla 3

Pruebas de normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a	Estadístico	gl	Sig.
Variable: Liderazgo Transformacional	0.131	84	0.001
Variable: Habilidades Blandas	0.195	84	0.000

Nota. Adaptación propia

4.2.2. Prueba de hipótesis

Para la hipótesis de investigación se va tomar en cuenta el nivel de coeficiente de correlación de Rho Spearman:

Prueba de hipótesis específicas

A continuación, se presentan los objetivos propuestos en la presente investigación e hipótesis de la investigación:

El primer objetivo específico: determinar la relación de la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Por lo tanto, la hipótesis es la siguiente:

H_0 - No existe relación entre motivación inspiradora y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

H_1 – Existe relación entre motivación inspiradora y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021

Regla de decisión

Si el valor Sig. es > 0.05 Se acepta la H_0

Si el valor Sig. es $< 0,05$ Se acepta la H_1

Tabla 4

Correlación entre motivación inspiradora y habilidades blandas

			MOTIVACIÓN INSPIRADORA
Rho de Spearman	VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,591 0.000
			N 84

Nota. Adaptación propia

Según los resultados obtenidos luego de aplicar el coeficiente de Spearman se observa que existe una relación positiva, moderada y significativa, con un

coeficiente de 0,591 y una significancia menor a 0,05 entre la dimensión motivación inspiradora y habilidades blandas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H_1 .

El segundo objetivo específico: determinar la relación de la estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Por lo tanto, la hipótesis es la siguiente:

H_0 - No existe relación entre estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

H_1 – Existe relación entre estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

Regla de decisión

Si el valor Sig. es > 0.05 Se acepta la H_0

Si el valor Sig. es $< 0,05$ Se acepta la H_1

Tabla 5
Correlación entre estimulación intelectual y habilidades blandas

			ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL
Rho de Spearman	VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS	Coeficiente de correlación	0,576
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	84

Nota. Adaptación propia

Luego de aplicado el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo que existe una relación positiva, moderada y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,576 y una significancia menor a 0,05 entre la variable liderazgo transformacional y habilidades blandas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H_1 .

El tercer objetivo específico: determinar la relación de la consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Por lo tanto, la hipótesis es la siguiente:

H_0 - No existe relación entre consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

H_1 – Existe relación entre consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

Regla de decisión

Si el valor Sig. es > 0.05 Se acepta la H_0

Si el valor Sig. es $< 0,05$ Se acepta la H_1

Tabla 6

Correlación entre consideración individual y habilidades blandas

		CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	
Rho de Spearman	VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS	Coefficiente de correlación	0,617
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	84

Nota. Adaptación propia

Se observa que existe una relación positiva, moderada y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,617 y una significancia menor a 0,05 entre la dimensión consideración individual y habilidades blandas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H_1 .

El cuarto objetivo específico: determinar la incidencia de la influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Por lo tanto, la hipótesis es la siguiente:

H₀ - No existe relación entre influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

H₁ – Existe relación entre influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

Regla de decisión

Si el valor Sig. es > 0.05 Se acepta la H₀

Si el valor Sig. es < 0,05 Se acepta la H₁

Tabla 7

Correlación entre influencia ética y habilidades blandas

		INFLUENCIA ÉTICA	
Rho de Spearman	VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS	Coefficiente de correlación	0,581
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	84

Nota. Adaptación propia

Se observa que existe una relación positiva, moderada y significativa con tendencia alta con un coeficiente Rho de Spearman de 0,581 entre la dimensión influencia ética y habilidades blandas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H₁.

Prueba de hipótesis general

El objetivo general fue determinar la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021. Por lo tanto, la hipótesis es la siguiente:

H₀ - No existe relación entre liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

H₁ – Existe relación entre liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021.

Regla de decisión

Si el valor Sig. es > 0.05 Se acepta la H_0

Si el valor Sig. es $< 0,05$ Se acepta la H_1

Tabla 8

Correlación entre liderazgo transformacional y habilidades blandas

			VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS
Rho de Spearman	VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	0,653
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	84

Nota. Adaptación propia

Según los resultados obtenidos de la investigación, se observa que existe una relación positiva, moderada y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,653 y una significancia menor a 0,05 entre la variable liderazgo transformacional y habilidades blandas. Por lo tanto, si aumenta la percepción del liderazgo de los docentes de igual forma aumentará la percepción sobre las habilidades blandas de dichos docentes por lo que se acepta la hipótesis investigación H_1 .

V. DISCUSIÓN

A continuación, se pasa a desarrollar la discusión de resultados para aceptar o rechazar la hipótesis general e hipótesis específicas que fueron planteadas en la investigación referida a conocer el grado de asociación entre el liderazgo transformacional y habilidades blandas.

El primer objetivo específico referido a determinar la relación de la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes obtuvo un coeficiente de correlación del 0,591 teniendo una relación moderada y una significancia menor a 0,05. Por lo que se acepta la hipótesis específica de investigación. Estos resultados concuerdan con Sardon, (2017) quienes mostraron una correlación significativa entre ambas variables, $r = 0,492$. Además, en promedio, el 48% de los docentes se sienten motivados e inspirados. También observaron que, en esas escuelas, se encarna una visión institucional que incluye actividades relacionadas con el enfoque ambiental, ya que en los últimos años algunos docentes han recibido orientación de los representantes del MINEDU sobre el tema. (Sardon, 2017) Entonces se puede concluir que es importante reforzar las habilidades que ya poseen los docentes, para potenciarlo y sea percibido por sus alumnos.

Esto se complementa por lo expuesto por Wasson, (2020) quien explica que los colaboradores poseen distintas motivaciones que los impulsa a realizar sus actividades laborales, por lo que es importante que conozcan que los hace ir cada mañana a trabajar, ya que con ello se descubre la verdadera pasión del colaborador, así mismo se debe saber que existen distintas motivaciones como las de recompensas, dinero, reconocimiento, etc. Todo ello contribuye a mejorar el liderazgo de la persona. Por lo que es vital que los líderes tengan la capacidad de motivar al equipo que tiene a su cargo, impulsando a dar significado a sus actividades y responsabilidades diarias. Además, un líder expresa una visión de futuro atrayente para los colaboradores y la organización. (Molero, et al., 2010).

El segundo objetivo específico referido a determinar la relación de la estimulación intelectual y las habilidades blandas obtuvo un coeficiente de correlación positivo y moderado con un valor de 0,576 y una significancia de 0,000. Rovira (2020) mostro en su investigación que un 82.4% de los docentes considera fundamental la estimulación intelectual para fomentar rápidas alternativas para la solución de problemas y un mejor desenvolvimiento en el trabajo y con ello poder desarrollar las habilidades de cada docente. En otra investigación, se encontró que los líderes buscan incentivar a los compañeros a resolver problemas de manera creativa, particularmente en situaciones como el enfrentamiento en dinámicas sociales y entre otras. Por lo que, en la investigación de Diaz, et al., (2019) obtuvieron un alto nivel de correlación en la dimensión estimulación intelectual (0,97; $p < 0,00$) con ello se puede inferir que los docentes necesitan conocer nuevas herramientas de enseñanza que permita incentivar a sus alumnos al aprendizaje. Por lo que se puede desprender que los líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismo una solución a los problemas que puedan plantearse.

El tercer objetivo específico referido a determinar la relación de la dimensión consideración individual y las habilidades blandas obtuvo como resultado un coeficiente de 0,617 siendo positivo y moderado y con una significancia menor a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de que existe correlación entre la dimensión consideración individual y la variable habilidades blandas. De forma similar se presenta en otra investigación en la cual la consideración individual impacta de forma indirecta al clima enfocado al servicio de los estudiantes (Rodríguez y Pedraja, 2017). Por lo que los líderes valiosos en este factor dan atención a las necesidades individuales de logro y desarrollo de los colaboradores de su equipo, interviniendo como mentores o instructores (Wasson, 2020). Se puede concluir que la consideración individual en los docentes de la institución investigada se presentó de forma moderada al observar que aún falta un compromiso por parte de los docentes con su alumnos, como lograr mejorar la confianza hacia ellos y la percepción de estar recibiendo una buena educación. Y con ello crear una relación estrecha entre docente y alumno.

El cuarto objetivo específico referido a determinar la incidencia de la dimensión influencia ética y las habilidades blandas de los docentes se obtuvo un coeficiente de correlación del 0.581 siendo positivo y moderado y con una significancia menor a 0,05. Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

Así mismo García, Paz, & Cardeño, (2018) explican que los líderes respetan a las personas que tienen a cargo, por lo que se sienten identificados y tratan de imitarlos. Los líderes deben combinar la buena voluntad del personal para repotenciar sus talentos y se logre los objetivos de la organización en la que laboran. En segundo lugar, el impacto moral de la ética de los líderes institucionales no debe ser obtenido a fuerza de sometimiento o de manipulación.

Por ende, se debe tener presente que los docentes de una institución de enseñanza deben coexistir en un ambiente de armonía, donde los líderes a cargo de la administración y enseñanza sigan los valores, y que no solo es cumplir con un reglamento normativo que regule el comportamiento de la comunidad educativa, sino, tomar presente que los valores de toda organización son vitales y guían tanto a la institución como a los alumnos y en última instancia a las familias. Se concluye que la influencia ética en los docentes ayuda a las instituciones a que se cumplan los planes propuestos por los directivos, y las metas sean realizadas por todos los miembros de la institución, tanto administrativos como del área docente y con ello haya un fortalecimiento de la cultura interna, al existir una comunicación constante y de respeto, donde todos estén encaminados al logro de una correcta enseñanza la cual al final sea reconocida por los estudiantes y padres de familia. (García, Paz, & Cardeño, 2018).

Finalmente, el objetivo general referido a determinar la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un instituto público Superior, Arequipa 2021, se obtuvo como resultado una correlación positiva y moderada con un coeficiente de 0,653 y una significancia del 0.000. Por lo que se acepta la hipótesis de investigación. Estos resultados coinciden con los de Ferrer (2021), en su investigación obtuvo una correlación positiva y alta con un coeficiente del 0.755 entre habilidades blandas y liderazgo educativo, donde resalta la importancia de mantener actualizados a los docentes con talleres de desarrollo de

sus habilidades para poder mejorar su enseñanza a sus estudiantes. Por otro lado, Otoy y Poquioma (2020) en su investigación determinaron que las habilidades blandas son fundamentales como herramienta para la mejora de las capacidades de los docentes, resolver conflictos y tomar sus propias decisiones. Rovira (2020) determinó que el liderazgo transformacional impacta en el desempeño de los docentes de forma positiva con un 87.8% según sus resultados. Por lo tanto, para desarrollar las habilidades blandas se deben eliminar los sesgos, que en ocasiones se realiza de forma inconsciente por parte del educador o quien tiene personas a su cargo, por lo que es importante conocer con quienes vas a trabajar o en este caso enseñar. (Wasson, 2020)

VI. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones que responden a los objetivos específicos y general de la investigación:

1. Existe una relación moderada, positiva y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,591 y una significancia del 0.000 entre la dimensión motivación inspiradora y la variable habilidades blandas, esto implica que los líderes inspiran a las personas que tienen a cargo a que cumplan sus objetivos, y logren crear en conjunto la visión de la institución en la que se desenvuelven; con ello, se evidencia el desarrollo de sus habilidades blandas referidas a formar un equipo sólido.
2. Existe una relación moderada, positiva y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,576 y una significancia menor a 0,05 entre la dimensión estimulación intelectual y la variable habilidades blandas; por lo que se concluye que, si el docente está en constante aprendizaje sobre su materia, podrá compartir su conocimiento a otros, afectado de manera positiva la percepción que se tiene como líder.
3. Existe una relación moderada, positiva y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,617 y una significancia menor a 0,05 entre la dimensión consideración individual y la variable habilidades blandas. Es decir, que al estar atento el docente a las necesidades de sus colegas o estudiantes, podrá actuar de manera asertiva y empática, evidenciando el buen trato que posee al buscar la afinidad entre sus compañeros.
4. Existe una relación moderada, positiva y significativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,581 y una significancia menor a 0,05 entre la dimensión influencia ética y la variable habilidades blandas de los docentes de un Instituto Público Superior, Arequipa 2021, por lo que se acepta la hipótesis de investigación. Por lo que la influencia ética en los docentes se ve reflejado en el respeto recibido por los colegas y estudiantes, y es una evidencia de poseer habilidades no cognitivas al ser integro en las acciones como líder.
5. Existe una relación moderada, positiva y significativa con un coeficiente

Rho de Spearman de 0,653 y una significancia menor a 0,05 entre la variable liderazgo transformacional y la variable habilidades blandas, por lo tanto, si mejoran las habilidades blandas de los docentes su liderazgo transformacional también mejorará. Puesto que el líder busca generar un ambiente de trabajo que aliente al desarrollo personal de sus colaboradores, por ello, los líderes deben preocuparse tanto en desarrollar sus habilidades cognitivas como también reconocer que existen otras habilidades que deben ser aprendidas, como fomentar la unión de equipo, cultivar la afinidad entre compañeros, mantener la calma ante situaciones inesperadas y reconocer los distintos estilos de aprendizaje que poseen las personas que tiene a cargo.

VII. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones van dirigidas al jefe de la unidad académica del instituto de educación superior:

Organizar actividades de confraternidad entre los docentes para generar un buen ambiente laboral, que permita mejorar su compromiso para la enseñanza y la reciprocidad entre colaboradores.

Desarrollar programa de capacitaciones referido al desarrollo de nuevas habilidades como “manejo de conflictos”, “estilos de aprendizaje de docentes y alumnos” y la utilización de nuevas herramientas de enseñanza virtual y presencial según la coyuntura actual en la que se vive.

Aplicar a los docentes con regularidad evaluaciones referidas a medir sus habilidades blandas, para que puedan tomar acciones para aquellos docentes que figuran con puntajes bajos o para aquellos que se puedan repotenciar. Puesto que el alumno debe ver que los docentes son líderes al ser empáticos y escuchan los requerimientos o dudas que surjan en el proceso de enseñanza.

Reforzar a través de una charla a todo el equipo administrativo y plana docente los valores y principios de la institución, para que estén encaminados en un mismo objetivo de brindar una educación de calidad, estos también deben estar presentes en los medios digitales de la institución para que se conozca por el público objetivo, los principios de la empresa y con ello se perciba la integridad de quienes componen la institución.

Se recomienda aplicar entrevistas grupales a los docentes para conocer qué actividades consideran importantes de realizar para la mejora de su enseñanza. Así como perfeccionar la comunicación asertiva entre docentes y alumnos para generar un ambiente colaborativo y de confianza.

REFERENCIAS

Aamodt, Michael G. (2010) *Psicología industrial/organizacional*. México, D.F: Cengage Learning Editorial.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf>.

Alvarado, R. y Matamoros, M. (2015) *Habilidades sociales y liderazgo transformacional en estudiantes de la escuela académico profesional de educación primaria de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/2874>

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Cuestionario de liderazgo multifactorial. Manual y juego de muestreadores*. (3ª ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de Prentice Hall. Tercera edición: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bernaola, N. y Vidaurre, J. (2020) *Liderazgo transformacional en personal de mandos medios altos de dos grandes empresas de Lima Metropolitana*.

[Tesis de Licenciatura]. Universidad San Ignacio del Loyola, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/e06f6121-869d-4b43-8c72-e9724bd1c69b>

Bucuru, M, y Rojas, A. (2018). *Liderazgo transformacional en docentes de la Facultad De Psicología Universidad Cooperativa de Colombia Sede Villavicencio*. [Tesis de Licenciatura]. Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/4078?locale=es>

Consejo Nacional de Educación. *Proyecto Educativo Nacional al 2021 La educación que queremos para el Perú*. pag 42.

<http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. Obtenido de Información tecnológica Inf. tecnol. vol.30 no.5 La Serena oct.: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000500121&script=sci_arttext&tlng=en

Eagly A, & Johannesen, C. (2003) Estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire: Un metaanálisis que compara mujeres y hombres *Psychological Bulletin* 569–591.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.233>

Eugenio, E. (2017) *Liderazgo transformacional en las habilidades sociales en estudiantes de trabajo social de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. [Tesis de Doctorado]. Huacho, Perú.

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1307>

Ferrer, X. (2021) *Las habilidades blandas y el liderazgo docente en los docentes del nivel inicial del distrito de Chimbote, año 2021*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú.

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/21755>

Ferrel,W. (2020) *Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama*. [Tesis de Licenciatura] Universidad Cesar Vallejo, Perú, Lima.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62119?show=full>

Flores, N. (2018) *Los talentos dominantes y el liderazgo transformacional en el personal docente de la institución educativa particular rey de reyes de*

Arequipa en el 2018. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7174>

Gallegos (2017) *Construir el perfil basado en las competencias blandas y duras de la emprendedora de DMQ a partir de la experiencia Coworking*. [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Guayaquil.

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13840>.

García, J., Paz , A., & Cardeño , E. (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. Obtenido de Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, ISSN 1012-1587, N°. 86, 2018, págs. 696-730: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338190>

Goleman, D. (1998). *Working with emocional intelligence* (1era. edición ed.). Kairos S.A.

<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Goleman, D. (2002). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: B. Argentina S.A. <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>

Gonet, L. (2020) *Gestión del pensamiento digital y habilidades blandas en organizaciones de Buenos Aires*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Siglo 21, Buenos Aires, Argentina.

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19601/TFG%20RRHH_GONET_LEA%20LEGAJO%20VRHU08256%20-%20Lea%20Gonet.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guevara, C. (2018) *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la piladora de arroz el Marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6665>

Hábitat (3 de julio del 2019) *7 habilidades blandas que necesitas para destacar profesionalmente*

<https://www.afphabitat.com.pe/aprendedeprevisión/desarrollo/habilidades-blandas-profesionales/>

Hartiti, T., Poddar, S., Bhaumik, A. (2020) Modelo de liderazgo transformacional de desarrollo para mejorar Habilidades blandas de las enfermeras un hospital de Indonesia, *Revista de Medicina y Ciencias de la Salud de Malasia* 113-118.

https://medic.upm.edu.my/upload/dokumen/2020111315230722_MJMHS_0760.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Jaramillo, A., Pinzón, M., & Riveros, E. (2019) *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del colegio las Américas en Barrancabermeja*. [Tesis de Maestría]. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14094>

Mengo, A. (2018) *Relación entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle, Arequipa 2018*. [Tesis de Maestría]. Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_d315be8460cfde40687333e9f392004c/Details

- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Obtenido de *Psicothema*, vol. 22, núm. 3, 2010, pp. 495-501: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Northouse, P.G. (2013). *Liderazgo. Teoría y práctica*. California: Sage.
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Northouse,+P.G.+\(2013\).+Leadership.+Theory+and+practice.+California:+Sage.&ots=QP9hr9_79q&sig=v0bxP2DrmyC8GJDhS1BhwK4RskM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=6qYLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Northouse,+P.G.+(2013).+Leadership.+Theory+and+practice.+California:+Sage.&ots=QP9hr9_79q&sig=v0bxP2DrmyC8GJDhS1BhwK4RskM#v=onepage&q&f=false)
- Otoya, C. y Poquioma, M. (2020) *Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la gerencia de recursos humanos de la municipalidad de Chiclayo*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/47390>
- Pallares, M. y Rodríguez, K. (2017) *Liderazgo transformacional: estrategia para mejorar la práctica docente en el aula*. [Tesis de Maestría]. Universidad de la Costa CUC Barranquilla, Colombia.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/95>
- Prieto, L. (2021). *Relación entre los estilos de aprendizaje y el trabajo colaborativo en ambientes b-learning*. [Tesis de Maestría] Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia:
<https://recursos.educoas.org/sites/default/files/5075.pdf>
- Pumacayo, R. (2018) *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>

- Rodriguez, E., & Pedraja, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile. Obtenido de Revista académica Interciencia, vol. 42, núm. 10, pp. 633-640, 2017: <https://www.redalyc.org/journal/339/33953313002/movil/>
- Ramos, K. y Vilca, H. (2019) *Las habilidades sociales del personal docente y su relación con el clima laboral de la Institución Educativa N° 40172 Villa El Golf del distrito de Socabaya*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9291>
- Romero, S. (2020) *Liderazgo transformacional y habilidades sociales en el clima social Laboral del Instituto superior Tecnológico de las Fuerzas Armadas*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47439>
- Rovira, I. (2020) *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50586>
- Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018) *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*, Universidad Ricardo Palma, Primera Edición, Editado por: Universidad Ricardo Palma.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>
- Sardón, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. Obtenido de Revista de Investigaciones Altoandinas vol.19 no.3 Puno jul./set.:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007
- Serrano, R. (2019). *Sentido del trabajo, afinidad laboral e intención de abandono: estudio en una muestra de organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico*. Obtenido de Universidad Carlos Albizu:

https://books.google.com.pe/books/about/Sentido_del_trabajo_afinidad_laboral_e_i.html?id=r70LywEACAAJ&redir_esc=y

Suarez, E. (2018) *Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/1047>

Sutton, N. (2002). *¿Por qué no podemos llevarnos bien todos?* Computación Canadá, 28 (16), 20.
<https://www.itbusiness.ca/news/why-cant-we-all-just-get-along/6555>

Tapia, C.; & Cubo, S., Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos Magis. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 133-148.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/18993>

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>

Torres, E. (2018) *Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa AEGOCEP S.A.C.* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7259>

UNESCO. París (2020) *Competencias para una juventud resiliente en la era de la COVID-19*. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/unesco-lanza-academia-mundial-competencias-impulsar-empleabilidad-millon-jovenes-durante>

Vallejos, A. (2018) *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo*. [Tesis

de Licenciatura]. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Chiclayo Perú.

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2082>

Vera, A. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Academia*. <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>

Wasson, K. (2020). *El gerente de proyectos socialmente inteligente: habilidades blandas que evitan los días difíciles*. Obtenido de Editores Berrett-Koehler: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAyMG13d19fMjl1NDM5OF9fQU41?sid=5dd916f9-286a-46ad-8b7a-1985b660c18f@redis&vid=4&format=EB&rid=>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Tabla 9

Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo Transformacional	Bass y Avolio (2006) es el arte de movilizar y desarrollar al recurso humano, los que son parte de las organizaciones y llevarlos hacia niveles de satisfacción, los subordinados logren más de lo que creían, y que los trabajadores logren por si mismos sus objetivos y consigan lo que se propongan, antes de que el líder determine como y de qué forma deben hacerlo o sin la intervención de los líderes	El conjunto de actitudes relacionado a los cambios positivos en los individuos, convirtiéndolos en trabajadores con la capacidad de tomar decisiones, motivados logrando que estos cumplan con los objetivos establecidos. Las dimensiones son; Motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual, influencia ética, (Bass y Avolio, 2006) con un instrumento en escala de Likert.	Motivación Inspiradora Estimulación Intelectual Consideración Individual Influencia Ética	Capacidad de influencia Retroalimentación en el desarrollo personal Fomentar nuevas perspectivas Innovación Interés Clima adecuado Confianza en el líder Integridad del líder	Ordinal

Nota. Elaboración propia

Tabla 10*Matriz de operacionalización de la variable habilidades blandas*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Habilidades Blandas	Wasson (2020) Define a las habilidades blandas como la colaboración, interacción continua y las conexiones que se genera con los demás compañeros de trabajo. Así mismo de conocer las motivaciones de los colaboradores para desempeñar sus funciones.	Conjunto de pasos para lograr actitudes positivas en situaciones interpersonales o de interacción social, para ser efectivos en lo personal y laboral. Wasson (2020) Las dimensiones son: Afinidad entre compañeros, Estilos de aprendizaje, Equipo sólido, Mantener la calma y Unión de equipo, el instrumento se mide con la escala de Likert	Afinidad entre compañeros Estilos de aprendizaje Equipo sólido Mantener la calma Unión de equipo	Establecer confianza Motivación al aprendizaje Comprensión Manejo de información Logro de Cohesión y efectividad Gestionar las interacciones Manejo de crisis Abierto a las conexiones Equidad entre compañeros Fluidez del proceso	Ordinal

Nota. Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de consistencia

Tabla 11
Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y HABILIDADES BLANDAS DE LOS DOCENTES DE UN INSTITUTO SUPERIOR PUBLICO, AREQUIPA 2021			VARIABLES E INDICADORES		
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿De qué manera se relaciona la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la influencia ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021?</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL H_i: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H_o: Liderazgo transformacional no se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación del liderazgo transformacional y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación de la motivación inspiradora y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>Determinar la relación de la estimulación intelectual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>Determinar la relación de la consideración individual y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>Determinar la relación de la relación ética y las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p>	VARIABLE 1: Liderazgo transformacional		
	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS H₁: La Motivación Inspiradora se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H_{o1}: La Motivación Inspiradora no se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H₂: La Estimulación Intelectual se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H_{o2}: La Estimulación Intelectual no se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H₃: La Consideración Individual se relaciona significativamente en las habilidades blandas de uno mismo de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H_{o3}: La Consideración Individual no se relaciona significativamente en las habilidades blandas de uno mismo de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H₄: La Influencia Ética se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p> <p>H_{o4}: La Influencia Ética no se relaciona significativamente en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021.</p>	<p>Dimensiones</p> <p>D1 Motivación Inspiradora</p> <p>D2 Estimulación Intelectual</p> <p>D3 Consideración Individual</p> <p>D4 Influencia Ética</p>	<p>Indicadores</p> <p>Entusiasmo por el trabajo Desarrollo profesional</p> <p>Innovación Estudio del problema</p> <p>•Confianza •Interés.</p> <p>•Integridad •Firmeza</p>	<p>Escala de medición</p> <p>Ordinal</p>	
			VARIABLE 2: Habilidades blandas		
			<p>D1 Afinidad entre compañeros</p> <p>D2 Estilos de aprendizaje</p> <p>D3 Equipo solido</p> <p>D4 Mantener la calma</p> <p>D5 Unión de equipo</p>	<p>Establecer confianza Motivación al aprendizaje</p> <p>Comprensión Manejo de información</p> <p>Logro de Cohesión y efectividad Gestionar las interacciones</p> <p>Manejo de crisis Abierto a las conexiones</p> <p>Equidad entre compañeros Fluidez del proceso</p>	<p>Ordinal</p>

Nota. Elaboración propia

Anexo 3: Instrumentos

CUESTIONARIO – LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimado Sr.(a), El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: “Liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021”, el cual tiene fines exclusivamente académicos. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que considera conveniente:

1.Totalmente en desacuerdo (TD)	2.En desacuerdo (ED)	3.Indiferente (I)	4.De acuerdo (DA)	5.Totalmente de acuerdo (TDA)
---------------------------------	----------------------	-------------------	-------------------	-------------------------------

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	1	2	3	4	5
	DIMENSION 1: MOTIVACION INSPIRADORA	TD	ED	I	DA	TDA
1	Es una característica de los docentes de la institución aumentar la confianza en cada uno de sus estudiantes.					
2	Los docentes de la institución apoyan a mirar los problemas desde distintas perspectivas de sus estudiantes.					
3	Los compañeros de trabajo consideran las necesidades, habilidades de sus estudiantes.					
4	Observa que los estudiantes guardan respeto a sus compañeros de trabajo.					
5	En la institución se genera compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas					
DIMENSION 2: ESTIMULACION INTELLECTUAL						
6	Se le hace fácil a los docentes de la institución orientar a sus estudiantes para buscar mejores soluciones.					
7	Durante las reuniones entre docentes, los compañeros sugieren brindar nuevas formas de hacer trabajos pedagógicos					
8	Percibe que los docentes se capacitan voluntariamente y comparten sus aprendizajes con sus compañeros con el fin de proponer nuevas estrategias					
9	Sus compañeros suelen consultar sobre ideas innovadoras entre ellos para ponerlas en practica					
10	Considera que los modelos tradicionales de enseñanza de la institución pueden ser mejorados					
DIMENSION 3: CONSIDERACION INDIVIDUAL						
11	Los docentes de la institución consideran los aportes de sus compañeros o de sus estudiantes para proponer un plan de trabajo					
12	Piensa que sus compañeros de trabajo tienen potencialidades individuales lo que propicia el logro de objetivos					
13	Los docentes de la institución suelen crear un clima de apoyo entre compañeros y estudiantes					
14	Los docentes ayudan a los demás compañeros de trabajo y estudiantes a desarrollar sus fortalezas					
15	Los docentes comparten sus ideas con sus compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación					
DIMENSION 4: INFLUENCIA ETICA						
16	Considera que los docentes de la institución brindan confianza a sus estudiantes.					
17	Si un docente decide por proponer nuevas estrategias educativas difíciles sus compañeros lo seguirán.					
18	En la institución hay compañeros de trabajo que son vistos como un ejemplo a seguir.					
19	Las decisiones que toman algunos de sus compañeros de trabajo suelen ser seguidas por la mayoría.					
20	En la institución es posible compartir ideas entre compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación					

CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

Estimado Sr.(a), El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo transformacional y habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021", el cual tiene fines exclusivamente académicos. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que considera conveniente:

Escala Valorativa:

1.Totalmente en desacuerdo (TD)	2.En desacuerdo (ED)	3.Indiferente (I)	4.De acuerdo (DA)	5.Totalmente de acuerdo (TDA)
--	-----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------------------

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: AFINIDAD ENTRE COMPAÑEROS		TD	ED	I	DA	TDA
1	Sus compañeros de trabajo generan un espacio de confianza para que sus estudiantes brinden su opinión.					
2	Los docentes invitan a que sus estudiantes compartan su punto de vista sin temor al qué dirán o a ser juzgados.					
3	El desempeño de los docentes se debe a su interés en mejorar y compartir su conocimiento a sus estudiantes y compañeros de trabajo					
4	En la institución, los docentes se ofrecen voluntariamente a realizar actividades de su interés dentro de la institución.					
DIMENSION 2: ESTILOS DE APRENDIZAJE						
5	Los docentes identifican su forma de pensar, así como su influencia en el comportamiento y emociones de sus estudiantes					
6	Los docentes consideran que para comprender la forma de pensar de sus estudiantes es necesario dejar de interpretar desde sus intereses personales					
7	Los docentes reciben la misma información de su superior en el mismo tiempo igual que a todos los docentes de la institución.					
8	Los docentes utilizan distintas herramientas para organización y presentación de sus clases: agendas físicas o virtuales, pizarra, información resumida, guía de pautas, etc.					
DIMENSION 3: EQUIPO SOLIDO						
9	A los docentes les interesa apoyar a sus compañeros y estudiantes					
10	Ante situaciones difíciles, los docentes suelen buscar soluciones, si es necesario busca apoyo en sus compañeros de trabajo					
11	Los docentes reconocen las situaciones donde puede ocurrir un conflicto entre usted y sus estudiantes y considera que puede afrontarlo adecuadamente.					
12	Los docentes comparten ideas para mejorar la situación del trabajo con sus compañeros y estudiantes.					
DIMENSIÓN 4: MANTENER LA CALMA						
13	Los docentes consideran que es más importante la descripción de los hechos que la interpretación de la situación que suceden con sus estudiantes.					
14	Los docentes consideran que las dificultades con sus estudiantes son importantes para mejorar su accionar.					
15	Los docentes captan señales emocionales y las toma en cuenta para llevar a cabo una conversación efectiva con sus estudiantes.					
16	A los docentes se le hace fácil regular sus emociones cuando sucede una situación difícil con sus compañeros o estudiantes.					
DIMENSION 5: UNION EN EQUIPO						
17	Los docentes buscan que sus estudiantes perciban ser tratados con igualdad y sin preferencia a alguno en particular.					
18	Es más importante la recompensa grupal entre sus estudiantes que la satisfacción individual.					
19	Considera que resaltar las habilidades de los estudiantes o compañeros de trabajo ayuda a que cumplan sus actividades.					
20	Dar incentivos a los estudiantes para trabajar en equipo ayuda a la entrega de mejores resultados.					

Anexo 4: Validez por juicio de expertos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a)
Mg. Yonnela Lizbeth Bedregal Núñez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi cordial saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Titulación para alumnos de Universidades con Licencia Denegada de la Universidad César Vallejo en la sede Lima Ate Grupo G-24, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación.

El título de investigación es: "Liderazgo transformacional y su influencia en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Christian Jesús Sánchez Bustamante

D.N.I: 45882098

Jonathan Gerson Galdos Durand

D.N.I: 45919864

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MOTIVACION INSPIRADORA								
1	Es una característica de los docentes de la institución aumentar la confianza en cada uno de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Los docentes de la institución apoyan a mirar los problemas desde distintas perspectivas de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Los compañeros de trabajo consideran las necesidades, habilidades de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
4	Observa que los estudiantes guardan respeto a sus compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
5	En la institución se genera compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL								
6	Se le hace fácil a los docentes de la institución orientar a sus estudiantes para buscar mejores soluciones.	✓		✓		✓		
7	Durante las reuniones entre docentes, los compañeros sugieren brindar nuevas formas de hacer trabajos pedagógicos.	✓		✓		✓		
8	Percibe que los docentes se capacitan voluntariamente y comparten sus aprendizajes con sus compañeros con el fin de proponer nuevas estrategias.	✓		✓		✓		
9	Sus compañeros suelen consultar sobre ideas innovadoras entre ellos para ponerlas en práctica.	✓		✓		✓		
10	Considera que los modelos tradicionales de enseñanza de la institución pueden ser mejorados.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CONSIDERACION INDIVIDUAL								
11	Los docentes de la institución consideran los aportes de sus compañeros o de sus estudiantes para proponer un plan de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Piensa que sus compañeros de trabajo tienen potencialidades individuales lo que propicia el logro de objetivos.	✓		✓		✓		
13	Los docentes de la institución suelen crear un clima de apoyo entre compañeros y estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Los docentes ayudan a los demás compañeros de trabajo y estudiantes a desarrollar sus fortalezas.	✓		✓		✓		
15	Los docentes comparten sus ideas con sus compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	✓		✓		✓		
16	Considera que los docentes de la institución brindan confianza a sus estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA								
17	Si un docente decide por proponer nuevas estrategias educativas difíciles sus compañeros lo seguirán.	✓		✓		✓		
18	En la institución hay compañeros de trabajo que son vistos como un ejemplo a seguir.	✓		✓		✓		

19	Las decisiones que toman algunos de sus compañeros de trabajo suelen ser seguidas por la mayoría.	✓		✓		✓	
20	En la institución es posible compartir ideas entre compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Bedregal Núñez, Yonnela Lizbeth DNI: 45430622

Especialidad del validador: Administradora de Negocios

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

13 de Enero del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES BLANDAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: AFINIDAD ENTRE COMPAÑEROS								
1	Sus compañeros de trabajo generan un espacio de confianza para que sus estudiantes brinden su opinión.	✓		✓		✓		
2	Los docentes invitan a que sus estudiantes compartan su punto de vista sin temor al qué dirán o a ser juzgados.	✓		✓		✓		
3	El desempeño de los docentes se debe a su interés en mejorar y compartir su conocimiento a sus estudiantes y compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
4	En la institución, los docentes se ofrecen voluntariamente a realizar actividades de su interés dentro de la institución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ESTILOS DE APRENDIZAJE								
5	Los docentes identifican su forma de pensar, así como su influencia en el comportamiento y emociones de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
6	Los docentes consideran que para comprender la forma de pensar de sus estudiantes es necesario dejar de interpretar desde sus intereses personales.	✓		✓		✓		
7	Los docentes reciben la misma información de su superior en el mismo tiempo igual que a todos los docentes de la institución.	✓		✓		✓		
8	organiza y presenta sus clases: agendas físicas o virtuales, pizarra, información resumida, guía de pautas, etc.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: EQUIPO SOLIDO								
9	A los docentes les interesa apoyar a sus compañeros y estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Ante situaciones difíciles, los docentes suelen buscar soluciones, si es necesario busca apoyo en sus compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Los docentes reconocen las situaciones donde puede ocurrir un conflicto entre usted y sus estudiantes y considera que puede afrontarlo adecuadamente.	✓		✓		✓		
12	Los docentes comparten ideas para mejorar la situación del trabajo con sus compañeros y estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: MANTENER LA CALMA								
13	Los docentes consideran que es más importante la descripción de los hechos que la interpretación de la situación que suceden con sus estudiantes	✓		✓		✓		
14	Los docentes consideran que las dificultades con sus estudiantes son importantes para mejorar su accionar.	✓		✓		✓		
15	Los docentes captan señales emocionales y las toma en cuenta para llevar a cabo una conversación efectiva con sus estudiantes.	✓		✓		✓		
16	A los docentes se le hace fácil regular sus emociones cuando sucede una situación difícil con sus compañeros o estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: UNION EN EQUIPO								
17	Los docentes buscan que sus estudiantes perciban ser tratados con igualdad y sin preferencia a alguno en particular.	✓		✓		✓		
18	Es más importante la recompensa grupal entre sus estudiantes que la satisfacción individual	✓		✓		✓		
19	Considera que resaltar las habilidades de los estudiantes o compañeros de trabajo ayuda a que cumplan sus actividades.	✓		✓		✓		

20	Dar incentivos a los estudiantes para trabajar en equipo ayuda a la entrega de mejores resultados	✓		✓		✓	
----	---	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Bedregal Nuñez, Yonnela Lizbeth DNI: 45430622

Especialidad del validador: Administradora de Negocios

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

13 de Enero del 2022



 Firma del Experto Informante.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a)
Mg. Lizet Malena Farro Ruiz

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi cordial saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Titulación para alumnos de Universidades con Licencia Denegada de la Universidad César Vallejo en la sede Lima Ate Grupo G-24, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación.

El título de investigación es: "Liderazgo transformacional y su influencia en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Público, Arequipa 2021", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Christian Jesús Sánchez Bustamante
D.N.I: 45882098

Jonathan Gerson Galdos Durand
D.N.I: 45919864

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MOTIVACION INSPIRADORA								
1	Es una característica de los docentes de la institución aumentar la confianza en cada uno de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Los docentes de la institución apoyan a mirar los problemas desde distintas perspectivas de sus estudiantes.	X		X		X		
3	Los compañeros de trabajo consideran las necesidades, habilidades de sus estudiantes.	X		X		X		
4	Observa que los estudiantes guardan respeto a sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
5	En la institución se genera compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELCTUAL								
6	Se le hace fácil a los docentes de la institución orientar a sus estudiantes para buscar mejores soluciones.	X		X		X		
7	Durante las reuniones entre docentes, los compañeros sugieren brindar nuevas formas de hacer trabajos pedagógicos.	X		X		X		
8	Percibe que los docentes se capacitan voluntariamente y comparten sus aprendizajes con sus compañeros con el fin de proponer nuevas estrategias.	X		X		X		
9	Sus compañeros suelen consultar sobre ideas innovadoras entre ellos para ponerlas en práctica.	X		X		X		
10	Considera que los modelos tradicionales de enseñanza de la institución pueden ser mejorados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: CONSIDERACION INDIVIDUAL								
11	Los docentes de la institución consideran los aportes de sus compañeros o de sus estudiantes para proponer un plan de trabajo.	X		X		X		
12	Piensa que sus compañeros de trabajo tienen potencialidades individuales lo que propicia el logro de objetivos.	X		X		X		
13	Los docentes de la institución suelen crear un clima de apoyo entre compañeros y estudiantes.	X		X		X		
14	Los docentes ayudan a los demás compañeros de trabajo y estudiantes a desarrollar sus fortalezas.	X		X		X		
15	Los docentes comparten sus ideas con sus compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	X		X		X		
16	Considera que los docentes de la institución brindan confianza a sus estudiantes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA								
17	Si un docente decide por proponer nuevas estrategias educativas difíciles sus compañeros lo seguirán.	X		X		X		
18	En la institución hay compañeros de trabajo que son vistos como un ejemplo a seguir.	X		X		X		

19	Las decisiones que toman algunos de sus compañeros de trabajo suelen ser seguidas por la mayoría.	X		X		X	
20	En la institución es posible compartir ideas entre compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: **Mg. Farro Ruiz, Lizet Malena** DNI: 45962909

Especialidad del validador: **MBA: Master of Business Administration (Maestría en Administración y Dirección de Empresas)**

10 de Enero del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES BLANDAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: AFINIDAD ENTRE COMPAÑEROS							
1	Sus compañeros de trabajo generan un espacio de confianza para que sus estudiantes brinden su opinión.	X		X		X		
2	Los docentes invitan a que sus estudiantes compartan su punto de vista sin temor al qué dirán o a ser juzgados.	X		X		X		
3	El desempeño de los docentes se debe a su interés en mejorar y compartir su conocimiento a sus estudiantes y compañeros de trabajo.	X		X		X		
4	En la institución, los docentes se ofrecen voluntariamente a realizar actividades de su interés dentro de la institución.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: ESTILOS DE APRENDIZAJE	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los docentes identifican su forma de pensar, así como su influencia en el comportamiento y emociones de sus estudiantes.	X		X		X		
6	Los docentes consideran que para comprender la forma de pensar de sus estudiantes es necesario dejar de interpretar desde sus intereses personales.	X		X		X		
7	Los docentes reciben la misma información de su superior en el mismo tiempo igual que a todos los docentes de la institución.	X		X		X		
8	organizar y presentar sus clases: agendas físicas o virtuales, pizarra, información resumida, guía de pautas, etc.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: EQUIPO SOLIDO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	A los docentes les interesa apoyar a sus compañeros y estudiantes.	X		X		X		
10	Ante situaciones difíciles, los docentes suelen buscar soluciones, si es necesario busca apoyo en sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
11	Los docentes reconocen las situaciones donde puede ocurrir un conflicto entre usted y sus estudiantes y considera que puede afrontarlo adecuadamente.	X		X		X		
12	Los docentes comparten ideas para mejorar la situación del trabajo con sus compañeros y estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: MANTENER LA CALMA	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los docentes consideran que es más importante la descripción de los hechos que la interpretación de la situación que suceden con sus estudiantes	X		X		X		
14	Los docentes consideran que las dificultades con sus estudiantes son importantes para mejorar su accionar.	X		X		X		
15	Los docentes captan señales emocionales y las toma en cuenta para llevar a cabo una conversación efectiva con sus estudiantes.	X		X		X		
16	A los docentes se le hace fácil regular sus emociones cuando sucede una situación difícil con sus compañeros o estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: UNION EN EQUIPO	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los docentes buscan que sus estudiantes perciban ser tratados con igualdad y sin preferencia a alguno en particular.	X		X		X		
18	Es más importante la recompensa grupal entre sus estudiantes que la satisfacción individual	X		X		X		
19	Considera que resaltar las habilidades de los estudiantes o compañeros de trabajo ayuda a que cumplan sus actividades.	X		X		X		

20	Dar incentivos a los estudiantes para trabajar en equipo ayuda a la entrega de mejores resultados	X		X		X	
----	---	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mg. Farro Ruiz, Lizet Malena DNI: 45962909

Especialidad del validador: MBA: Master of Business Administration (Maestría en Administración y Dirección de Empresas

10 de Enero del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a)
Mg. Carmen Milena Noblecilla Saavedra
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi cordial saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Titulación para alumnos de Universidades con Licencia Denegada de la Universidad César Vallejo en la sede Lima Ate Grupo G-24, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación.

El título de investigación es: "Liderazgo transformacional y su influencia en las habilidades blandas de los docentes de un Instituto Superior Publico, Arequipa 2021 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atenta mente.

Christian Jesús Sánchez Bustamante

D.N.I: 45882098

Jonathan Gerson Galdos Durand

D.N.I: 45919864

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MOTIVACION INSPIRADORA								
1	Es una característica de los docentes de la institución aumentar la confianza en cada uno de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Los docentes de la institución apoyan a mirar los problemas desde distintas perspectivas de sus estudiantes.	X		X		X		
3	Los compañeros de trabajo consideran las necesidades, habilidades de sus estudiantes.	X		X		X		
4	Observa que los estudiantes guardan respeto a sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
5	En la institución se genera compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: ESTIMULACION INTELECTUAL								
6	Se le hace fácil a los docentes de la institución orientar a sus estudiantes para buscar mejores soluciones.	X		X		X		
7	Durante las reuniones entre docentes, los compañeros sugieren brindar nuevas formas de hacer trabajos pedagógicos.	X		X		X		
8	Percibe que los docentes se capacitan voluntariamente y comparten sus aprendizajes con sus compañeros con el fin de proponer nuevas estrategias.	X		X		X		
9	Sus compañeros suelen consultar sobre ideas innovadoras entre ellos para ponerlas en práctica.	X		X		X		
10	Considera que los modelos tradicionales de enseñanza de la institución pueden ser mejorados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: CONSIDERACION INDIVIDUAL								
11	Los docentes de la institución consideran los aportes de sus compañeros o de sus estudiantes para proponer un plan de trabajo.	X		X		X		
12	Piensa que sus compañeros de trabajo tienen potencialidades individuales lo que propicia el logro de objetivos.	X		X		X		
13	Los docentes de la institución suelen crear un clima de apoyo entre compañeros y estudiantes.	X		X		X		
14	Los docentes ayudan a los demás compañeros de trabajo y estudiantes a desarrollar sus fortalezas.	X		X		X		
15	Los docentes comparten sus ideas con sus compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	X		X		X		
16	Considera que los docentes de la institución brindan confianza a sus estudiantes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: INFLUENCIA IDEALIZADA								
17	Si un docente decide por proponer nuevas estrategias educativas difíciles sus compañeros lo seguirán.	X		X		X		
18	En la institución hay compañeros de trabajo que son vistos como un ejemplo a seguir.	X		X		X		

19	Las decisiones que toman algunos de sus compañeros de trabajo suelen ser seguidas por la mayoría.	X		X		X	
20	En la institución es posible compartir ideas entre compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación.	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: **Mg. Noblecilla Saavedra Carmen** **DNI: 02879565**

Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

10 de Enero del 2022

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES BLANDAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: AFINIDAD ENTRE COMPAÑEROS							
1	Sus compañeros de trabajo generan un espacio de confianza para que sus estudiantes brinden su opinión.	X		X		X		
2	Los docentes invitan a que sus estudiantes compartan su punto de vista sin temor al qué dirán o a ser juzgados.	X		X		X		
3	El desempeño de los docentes se debe a su interés en mejorar y compartir su conocimiento a sus estudiantes y compañeros de trabajo.	X		X		X		
4	En la institución, los docentes se ofrecen voluntariamente a realizar actividades de su interés dentro de la institución.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: ESTILOS DE APRENDIZAJE	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los docentes identifican su forma de pensar, así como su influencia en el comportamiento y emociones de sus estudiantes.	X		X		X		
6	Los docentes consideran que para comprender la forma de pensar de sus estudiantes es necesario dejar de interpretar desde sus intereses personales.	X		X		X		
7	Los docentes reciben la misma información de su superior en el mismo tiempo igual que a todos los docentes de la institución.	X		X		X		
8	organizar y presentar sus clases: agendas físicas o virtuales, pizarra, información resumida, guía de pautas, etc.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: EQUIPO SOLIDO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	A los docentes les interesa apoyar a sus compañeros y estudiantes.	X		X		X		
10	Ante situaciones difíciles, los docentes suelen buscar soluciones, si es necesario busca apoyo en sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
11	Los docentes reconocen las situaciones donde puede ocurrir un conflicto entre usted y sus estudiantes y considera que puede afrontarlo adecuadamente.	X		X		X		
12	Los docentes comparten ideas para mejorar la situación del trabajo con sus compañeros y estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: MANTENER LA CALMA	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los docentes consideran que es más importante la descripción de los hechos que la interpretación de la situación que suceden con sus estudiantes	X		X		X		
14	Los docentes consideran que las dificultades con sus estudiantes son importantes para mejorar su accionar.	X		X		X		
15	Los docentes captan señales emocionales y las toma en cuenta para llevar a cabo una conversación efectiva con sus estudiantes.	X		X		X		
16	A los docentes se le hace fácil regular sus emociones cuando sucede una situación difícil con sus compañeros o estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: UNION EN EQUIPO	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los docentes buscan que sus estudiantes perciban ser tratados con igualdad y sin preferencia a alguno en particular.	X		X		X		
18	Es más importante la recompensa grupal entre sus estudiantes que la satisfacción individual	X		X		X		
19	Considera que resaltar las habilidades de los estudiantes o compañeros de trabajo ayuda a que cumplan sus actividades.	X		X		X		

20	Dar incentivos a los estudiantes para trabajar en equipo ayuda a la entrega de mejores resultados	X		X		X		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: **Mg. Noblecilla Saavedra Carmen** DNI: 02879565

Especialidad del validador: **MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

10 de Enero del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Confiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional

Tabla 12

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	20	100.0

Tabla 13

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.981	20

Tabla 14

Estadísticas de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
[Es una característica de los docentes de la institución aumentar la confianza en cada uno de sus estudiantes.]	70.6000	298.989	0.817	0.981
[Los docentes de la institución apoyan a mirar los problemas desde distintas perspectivas de sus estudiantes.]	70.8500	295.608	0.804	0.981
[Los compañeros de trabajo consideran las necesidades, habilidades de sus estudiantes.]	70.5500	298.261	0.900	0.980
[Observa que los estudiantes guardan respeto a sus compañeros de trabajo.]	70.8000	300.379	0.829	0.981
[En la institución se genera compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas]	70.7500	295.355	0.785	0.981
[Se le hace fácil a los docentes de la institución orientar a sus estudiantes para buscar mejores soluciones.]	70.8000	299.642	0.806	0.981
[Durante las reuniones entre docentes, los compañeros sugieren brindar nuevas formas de hacer trabajos pedagógicos]	70.8000	296.484	0.898	0.980
[Percibe que los docentes se capacitan voluntariamente y	70.6000	298.253	0.937	0.980

comparten sus aprendizajes con sus compañeros con el fin de proponer nuevas estrategias]				
[Sus compañeros suelen consultar sobre ideas innovadoras entre ellos para ponerlas en práctica]	70.7000	300.537	0.838	0.981
[Considera que los modelos tradicionales de enseñanza de la institución pueden ser mejorados]	70.2500	298.092	0.815	0.981
[Los docentes de la institución consideran los aportes de sus compañeros o de sus estudiantes para proponer un plan de trabajo]	70.7500	301.355	0.805	0.981
[Piensa que sus compañeros de trabajo tienen potencialidades individuales lo que propicia el logro de objetivos]	70.6000	296.989	0.874	0.980
[Los docentes de la institución suelen crear un clima de apoyo entre compañeros y estudiantes]	70.7000	295.589	0.893	0.980
[Los docentes ayudan a los demás compañeros de trabajo y estudiantes a desarrollar sus fortalezas]	70.8000	296.063	0.910	0.980
[Los docentes comparten sus ideas con sus compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación]	70.5500	296.366	0.863	0.980
[Considera que los docentes de la institución brindan confianza a sus estudiantes.]	70.7000	295.589	0.893	0.980
[Si un docente decide por proponer nuevas estrategias educativas difíciles sus compañeros lo seguirán.]	70.9000	295.674	0.801	0.981
[En la institución hay compañeros de trabajo que son vistos como un ejemplo a seguir.]	70.5000	297.737	0.884	0.980
[Las decisiones que toman algunos de sus compañeros de trabajo suelen ser seguidas por la mayoría.]	70.6500	301.503	0.873	0.980
[En la institución es posible compartir ideas entre compañeros sobre los desafíos y la competitividad actual en la educación]	70.7500	302.724	0.722	0.981

Anexo 6: Confiabilidad de la variable Habilidades Blandas

Tabla 15

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	20	100.0

Tabla 16

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.984	20

Tabla 17

Estadísticas de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
[Sus compañeros de trabajo generan un espacio de confianza para que sus estudiantes brinden su opinión.]	65.3500	455.713	0.751	0.984
[Los docentes invitan a que sus estudiantes compartan su punto de vista sin temor al qué dirán o a ser juzgados.]	65.1500	449.608	0.883	0.983
[El desempeño de los docentes se debe a su interés en mejorar y compartir su conocimiento a sus estudiantes y compañeros de trabajo]	65.2500	443.987	0.893	0.983
[En la institución, los docentes se ofrecen voluntariamente a realizar actividades de su interés dentro de la institución.]	65.4000	453.305	0.845	0.983
[Los docentes identifican su forma de pensar, así como su influencia en el comportamiento y emociones de sus estudiantes]	65.3500	445.924	0.858	0.983
[Los docentes consideran que para comprender la forma de pensar de sus estudiantes es necesario dejar de interpretar desde sus intereses personales]	65.5500	447.734	0.879	0.983
[Los docentes reciben la misma información de su superior en el mismo tiempo igual que a todos los docentes de la institución.]	65.4000	448.884	0.866	0.983

[Los docentes utilizan distintas herramientas para la organización y presentación de sus clases: agendas físicas o virtuales, pizarra, información resumida, guía de pautas, etc.]	65.1000	445.463	0.842	0.983
[A los docentes les interesa apoyar a sus compañeros y estudiantes]	65.2500	438.724	0.907	0.982
[Ante situaciones difíciles, los docentes suelen buscar soluciones, si es necesario busca apoyo en sus compañeros de trabajo]	65.3000	443.589	0.934	0.982
[Los docentes reconocen las situaciones donde puede ocurrir un conflicto entre usted y sus estudiantes y considera que puede afrontarlo adecuadamente.]	65.1000	448.516	0.841	0.983
[Los docentes comparten ideas para mejorar la situación del trabajo con sus compañeros y estudiantes.]	65.0500	444.787	0.889	0.983
[Los docentes consideran que es más importante la descripción de los hechos que la interpretación de la situación que suceden con sus estudiantes.]	65.5000	444.474	0.844	0.983
[Los docentes consideran que las dificultades con sus estudiantes son importantes para mejorar su accionar.]	65.4000	441.726	0.913	0.982
[Los docentes captan señales emocionales y las toma en cuenta para llevar a cabo una conversación efectiva con sus estudiantes.]	65.1500	440.450	0.934	0.982
[A los docentes se le hace fácil regular sus emociones cuando sucede una situación difícil con sus compañeros o estudiantes.]	65.4000	452.147	0.871	0.983
[Los docentes buscan que sus estudiantes perciban ser tratados con igualdad y sin preferencia a alguno en particular.]	65.4000	445.095	0.849	0.983
[Es más importante la recompensa grupal entre sus estudiantes que la satisfacción individual]	65.5500	440.261	0.829	0.983
[Considera que resaltar las habilidades de los estudiantes o compañeros de trabajo ayuda a que cumplan sus actividades.]	65.3000	443.379	0.759	0.984
[Dar incentivos a los estudiantes para trabajar en equipo ayuda a la entrega de mejores resultados]	65.3000	444.642	0.881	0.983

Anexo 7: Nivel de coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 18

Nivel de coeficiente de correlación Rho Spearman

0	Correlación Nula
0.01 a 0.19	Muy Baja
0,2 a 0,39	Baja
0.4 a 0.69	Moderada
0,7 a 0,89	Alta
0.9 a 0.99	Muy Alta
1	Correlación perfecta

Nota. Elaboración propia

Anexo 8: Autorización de la empresa

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR
HONORIO DELGADO ESPINOZA
JEFATURA DE UNIDAD ACADEMICA

Arequipa, 2022 enero 21

OFICIO N° 079 – 2022 JUA IESTP HDE

SEÑOR :

Christian Jesús Sánchez Bustamante

ASUNTO : Aceptación de solicitud

Es muy grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y hacer de su conocimiento que la Jefatura de Unidad Académica a mi cargo, previa evaluación técnico pedagógico, ha aceptado su solicitud para que:

- Realice la encuesta dirigida a los docentes del Instituto
- Acceda a la información sobre actividades académicas y pedagógicas realizadas por los docentes en la Institución

Todo ello para el desarrollo de la Tesis Descriptiva "Liderazgo Transformacional y su Influencia en las Habilidades Blandas de los Docentes en Un Instituto Superior Público, Arequipa 2021"

Para ello deberá coordinar con este Despacho cada actividad a desarrollar y con las anticipaciones del caso, a fin que tenga éxito en el desarrollo de su trabajo de Investigación.

Es todo cuanto comunico a Usted

ATENTAMENTE




Ing. José Miguel Peña Manrique
Jefe de Unidad Académica F.T.
C.I.P. 10972

Anexo 10: Base de datos de las variables

Cuestionario aplicado a los docentes de un instituto superior

VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

PARTICIPANTE	MOTIVACIÓN INSPIRADORA						ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL						INFLUENCIA ÉTICA						TOTAL
	p1	p2	p3	p4	p5	Total	p6	p7	p8	p9	p10	Total	p11	p12	p13	p14	p15	Total	p16	p17	p18	p19	p20	Total	
1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	20
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
3	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	5	21	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	79
4	4	5	5	4	5	23	5	5	4	4	5	23	4	5	5	4	5	23	5	4	5	4	5	23	92
5	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	78
6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	40
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	79
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
9	3	4	4	4	4	19	4	3	3	4	4	18	3	4	4	3	4	18	3	3	3	4	3	16	71
10	2	2	4	3	1	12	3	4	4	5	5	21	2	5	4	4	5	20	4	5	5	3	2	19	72
11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
12	5	5	5	4	5	24	5	4	5	4	5	23	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	4	24	94
13	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	79
14	5	4	4	2	3	18	2	4	4	4	5	19	4	4	4	4	4	20	4	2	4	4	4	18	75
15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	17	76
17	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4	2	2	3	3	14	2	2	4	4	4	16	64
18	4	4	3	3	4	18	4	3	4	4	5	20	4	4	4	3	4	19	3	3	3	4	3	16	73
19	4	1	4	3	2	14	4	2	4	2	5	17	4	3	2	2	2	13	4	2	4	4	5	19	63
20	5	4	5	5	5	24	4	5	5	4	5	23	4	5	5	5	4	23	5	5	5	4	4	23	93
21	4	4	4	5	5	22	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	4	22	90
22	3	4	4	5	5	21	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21	85
23	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	79
24	4	4	4	4	2	18	2	4	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	50
25	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	19	4	3	4	3	3	17	74
26	4	2	3	2	1	12	2	3	3	3	5	16	3	4	3	2	2	14	4	2	4	3	4	17	59
27	3	5	5	5	5	23	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	5	23	4	4	5	4	4	21	90
28	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	5	21	4	4	3	3	4	18	4	3	3	3	4	17	78
29	4	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	2	18	60
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
31	4	4	4	3	3	18	4	3	3	3	4	17	3	4	3	3	3	16	3	3	4	4	5	19	70
32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18	3	2	4	4	4	17	75

33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
34	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	4	18	4	3	4	4	4	19	4	3	4	3	3	17	73
35	3	4	4	3	3	17	3	3	4	4	4	18	3	4	4	3	2	16	3	3	3	3	3	15	66
36	2	2	2	2	2	10	2	1	1	3	3	10	3	2	2	2	2	11	2	2	1	1	1	7	38
37	4	4	4	4	3	19	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	5	21	4	3	2	3	3	15	77
38	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	25	88
39	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	2	1	1	1	6	21
40	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	5	22	96
41	4	4	3	4	4	19	4	2	4	4	4	18	3	3	3	3	2	14	2	2	4	3	3	14	65
42	4	4	4	4	4	20	2	2	2	4	4	14	4	4	3	4	4	19	2	2	4	4	3	15	68
43	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
44	2	2	2	4	3	13	3	4	4	4	4	19	2	3	2	3	3	13	2	3	4	4	4	17	62
45	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	4	24	88
46	5	4	4	5	5	23	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	91
47	3	2	3	2	4	14	3	2	4	3	4	16	3	2	2	2	4	13	2	2	4	2	4	14	57
48	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	85
49	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
50	4	3	4	4	5	20	3	5	3	4	5	20	4	4	4	5	4	21	4	3	5	3	5	20	81
51	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	5	20	4	4	3	3	3	17	3	2	4	4	4	17	73
52	4	3	3	4	4	18	3	3	4	3	2	15	3	3	2	3	2	13	3	2	3	2	3	13	59
53	4	3	4	4	5	20	2	4	4	4	4	18	4	4	3	3	4	18	3	4	4	4	5	20	76
54	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	22	84
55	4	3	4	2	4	17	4	2	4	4	5	19	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	78
56	4	3	3	4	4	18	4	3	4	5	4	20	4	5	4	4	3	20	3	1	3	4	4	15	73
57	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
58	4	3	4	4	4	19	3	2	3	4	3	15	4	4	4	3	5	20	4	3	3	4	3	17	71
59	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21	81
60	3	1	3	2	3	12	2	3	4	3	5	17	3	4	2	2	3	14	2	1	5	3	3	14	57
61	4	2	4	2	4	16	2	4	2	4	4	16	4	3	2	2	4	15	2	4	2	2	2	12	59
62	4	4	4	3	4	19	4	4	3	2	3	16	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	13	63
63	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
64	5	5	4	5	5	24	4	4	3	5	5	21	4	5	5	5	5	24	5	3	5	5	5	23	92
65	3	4	4	3	1	15	4	4	3	4	4	19	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	72
66	2	2	3	2	3	12	2	2	2	3	2	11	2	2	3	3	2	12	2	3	2	2	2	11	46
67	5	3	3	3	2	16	1	1	2	3	5	12	3	1	1	1	2	8	1	5	5	4	4	19	55
68	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
69	4	4	5	4	5	22	4	5	5	5	4	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	21	88
70	4	5	3	4	3	19	4	4	4	5	4	21	5	5	4	5	5	24	4	4	3	3	4	18	82
71	3	3	2	3	3	14	2	2	2	2	4	12	2	3	3	3	3	14	3	2	4	4	4	17	57
72	2	3	4	1	5	15	2	2	4	1	3	12	4	2	4	1	3	14	5	2	2	3	3	15	56

73	1	2	1	2	1	7	2	2	2	2	2	10	2	1	2	2	2	9	2	1	2	2	1	8	34
74	5	4	4	3	3	19	4	4	4	3	3	18	2	2	2	3	2	11	3	3	3	3	3	15	63
75	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	5	21	84
76	2	3	3	3	2	13	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	56
77	5	4	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	5	4	4	3	20	3	4	5	4	4	20	82
78	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
79	2	2	2	1	2	9	3	2	3	2	2	12	2	1	2	2	3	10	2	2	3	2	2	11	42
80	3	4	5	3	4	19	4	5	4	4	3	20	4	5	4	4	4	21	3	4	4	4	4	19	79
81	5	5	5	4	4	23	2	4	4	4	5	19	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	84
82	5	4	4	5	4	22	1	5	5	4	5	20	4	4	5	5	4	22	5	4	5	2	5	21	85
83	2	2	2	1	1	8	1	3	3	1	1	9	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	1	8	35
84	4	5	5	5	5	24	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	3	5	4	5	22	93

Cuestionario aplicado a los docentes de un instituto superior

VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS																										
N°	AFINIDAD ENTRE COMPAÑEROS					ESTILOS DE APRENDIZAJE					EQUIPO SOLIDO					MANTENER LA CALMA					UNIÓN DE EQUIPO					TOTAL
	p21	p22	p23	p24	Total	p25	p26	p27	p28	Total	p29	p30	p31	p32	Total	p33	p34	p35	p36	Total	p37	p38	p39	p40	Total	
1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	21
2	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	82
3	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	77
4	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	4	18	89
5	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	5	4	4	4	17	82
6	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	79
7	2	3	4	4	13	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	76
8	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17	4	5	5	5	19	88
9	4	4	4	2	14	3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15	71
10	2	4	3	4	13	1	2	2	5	10	4	3	4	5	16	1	2	4	4	11	2	2	5	3	12	62
11	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	20
12	5	5	5	4	19	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	4	5	4	18	4	4	4	5	17	92
13	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	26
14	2	4	5	3	14	4	2	2	5	13	4	4	4	3	15	3	4	4	2	13	5	1	1	5	12	67
15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	80
16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	79
17	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	3	2	3	3	11	2	1	1	2	6	62
18	3	3	4	3	13	4	3	4	4	15	4	4	3	4	15	2	4	4	3	13	4	4	4	4	16	72
19	4	3	2	3	12	3	3	3	2	11	1	2	5	4	12	4	2	2	3	11	2	3	4	3	12	58
20	5	4	4	5	18	5	4	5	4	18	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	4	18	92
21	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	91
22	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	3	4	5	3	15	80
23	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	78
24	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	2	2	12	74
25	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16	76

26	4	4	4	2	14	4	4	2	5	15	5	4	4	4	17	3	4	5	4	16	4	1	4	4	13	75
27	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	4	2	3	14	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	78
28	1	1	1	2	5	2	1	2	2	7	1	1	1	1	4	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	25
29	4	4	4	2	14	4	4	2	4	14	2	2	2	2	8	4	2	4	4	14	4	1	5	1	11	61
30	5	4	5	4	18	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	83
31	4	4	4	4	16	3	2	2	4	11	3	2	2	4	11	2	4	2	2	10	2	2	2	2	8	56
32	4	4	3	4	15	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	4	4	3	3	14	3	3	4	3	13	76
33	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	100
34	4	4	4	4	16	5	3	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	5	4	3	16	78
35	4	4	3	3	14	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15	73
36	1	2	2	2	7	2	3	3	2	10	2	2	2	3	9	3	3	2	1	9	1	3	3	2	9	44
37	4	4	4	4	16	5	1	1	4	11	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	82
38	5	5	5	4	19	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18	4	4	5	4	17	5	4	5	4	18	91
39	1	1	1	2	5	1	2	2	1	6	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	24
40	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	4	2	3	14	93
41	4	5	2	4	15	4	2	4	4	14	4	4	5	4	17	4	5	4	2	15	5	4	4	4	17	78
42	4	4	4	2	14	3	2	2	2	9	4	3	3	4	14	4	4	3	2	13	4	3	3	3	13	63
43	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	79
44	4	2	2	3	11	3	2	2	4	11	3	4	2	3	12	2	3	2	2	9	3	3	4	4	14	57
45	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	4	5	4	4	17	92
46	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17	93
47	2	2	2	3	9	3	2	4	4	13	3	2	2	3	10	4	2	2	2	10	3	3	2	3	11	53
48	4	5	5	4	18	4	1	4	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	79
49	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	76
50	4	5	4	4	17	3	4	3	4	14	4	4	4	1	13	2	4	4	4	14	5	3	5	5	18	76
51	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	1	2	11	3	4	4	4	15	72
52	4	5	4	4	17	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	69
53	4	5	4	3	16	3	4	3	4	14	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	3	5	5	5	18	78
54	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	80
55	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	78

56	4	5	5	3	17	3	4	3	4	14	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	81
57	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	80
58	4	3	4	4	15	4	5	4	5	18	4	5	3	3	15	4	3	4	2	13	2	4	4	5	15	76
59	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	89
60	4	4	4	3	15	3	4	5	5	17	3	5	5	5	18	3	4	3	3	13	4	1	5	3	13	76
61	4	4	4	2	14	2	4	4	3	13	2	2	3	4	11	4	2	3	2	11	4	4	4	4	16	65
62	4	4	3	4	15	4	3	4	5	16	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	4	4	4	4	16	76
63	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	77
64	4	5	4	4	17	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	5	4	5	4	18	89
65	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	79
66	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	4	4	4	17	5	3	4	5	17	85
67	3	2	2	3	10	4	3	3	4	14	3	3	2	3	11	2	4	1	2	9	1	5	5	5	16	60
68	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	80
69	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	3	2	3	11	2	3	2	2	9	2	2	3	2	9	58
70	5	4	5	4	18	4	4	3	4	15	4	3	3	5	15	5	4	4	3	16	5	4	4	4	17	81
71	3	4	2	3	12	2	2	4	2	10	4	3	3	4	14	4	2	2	2	10	3	4	4	4	15	61
72	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14	4	3	4	4	15	2	3	5	4	14	3	2	1	3	9	68
73	2	2	2	2	8	1	2	1	2	6	2	1	1	1	5	1	2	2	2	7	2	2	2	1	7	33
74	4	4	3	3	14	4	3	3	4	14	4	3	3	4	14	3	4	4	4	15	5	5	4	4	18	75
75	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19	84
76	2	2	3	3	10	3	3	2	3	11	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	2	3	3	2	10	52
77	4	5	4	4	17	4	1	5	5	15	4	4	5	5	18	4	5	4	4	17	5	3	4	4	16	83
78	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	100
79	2	2	1	3	8	2	2	2	1	7	2	2	2	3	9	2	2	3	2	9	2	2	1	3	8	41
80	4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	4	5	5	5	19	5	4	4	4	17	5	4	4	5	18	89
81	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	5	5	2	16	5	2	5	2	14	80
82	4	4	4	2	14	4	5	2	5	16	5	4	4	4	17	4	1	2	1	8	5	5	5	4	19	74
83	4	4	5	4	17	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	4	5	5	19	4	4	4	4	16	87
84	4	5	5	4	18	5	5	5	4	19	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	94