

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE  
AREQUIPA  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON LOS  
ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE  
SICUANI, DE LA PROVINCIA DE CANCHIS CUSCO – 2021**

**Tesis presentada por el Bachiller:**

Valdez Manrique Gluder Filiberto Edwin

para optar el Grado Académico de Maestro  
en Ciencias: Educación con mención en  
Gestión y Administración Educativa

**Asesor:** Dr. José Enrique García Tejada,

**AREQUIPA – PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mi familia por su gran amor y apoyo incondicional. Asimismo, a todos aquellos que directa o indirectamente, contribuyeron para la culminación de mi investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de mi alma Mater Universidad Nacional de San Agustín, por el apoyo y estímulo, que me brindo todos los días durante mi estudio profesional.

## RESUMEN

La investigación plantea establecer la relación de dos variables de estudio: Las habilidades blandas y los estilos de liderazgo de los directivos, cuyo objetivo analizado fue establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

El enfoque que se utilizó fue el cuantitativo el tipo de investigación fue el correlacional y la muestra estuvo constituida por los 85 docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021, de las cuales la muestra fue probabilística y la constituyen 85 docentes entre los métodos de muestreo se eligió el probabilístico con muestra, cuyo instrumento fueron cuestionarios cerrados que se utilizó para la primera variable 37 ítems y la segunda 46, el instrumento que se constató fue confiable y validados por el juicio de expertos y la fórmula de Alfa de Cronbach.

La investigación ha estado en concordancia con los objetivos e hipótesis de investigación, la hipótesis donde pudo identificar que el estilo de liderazgo directivo que más se relaciona con las habilidades sociales es el liderazgo transformacional establecido con un nivel de relación positivo y moderada (Rho de Spearman = + 0.658).

**Palabras claves:** Habilidades blandas – estilos de liderazgo

## ABSTRACT

The research proposes to establish the relationship of two study variables: Soft skills and leadership styles of teachers, whose objective was to establish the presence of a relationship between soft skills and leadership styles in teachers of educational institutions in the district. of Sicuani, of the province of Canchis Cusco – 2021.

The approach used was quantitative, the type of research was correlational and the sample consisted of 85 teachers from the educational institutions of the Sicuani district, Canchis Cusco province - 2021, of which the sample was probabilistic and It is made up of 85 teachers. Among the sampling methods, the probabilistic with sample was chosen, whose instrument was closed questionnaires that were used for the first variable 37 items and the second 46, the instrument that was verified was reliable and validated by the judgment of experts and Cronbach's alpha formula.

The research has been in accordance with the objectives and research hypotheses, the hypothesis where it was possible to identify that the managerial leadership style that is most related to social skills is transformational leadership established with a positive and moderate level of relationship (Spearman's Rho = + 0.658).

Keywords: Soft skills – leadership styles

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Introducción	xiii

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes	1
1.1.1. A nivel internacional	1
1.1.2. A nivel nacional	2
1.2. Fundamentos teóricos	5
1.2.1. Habilidades blandas	5
1.2.2. Teoría del liderazgo	6
1.2.3. Enfoque personalista	6
1.2.4. Teoría de los rasgos	8
1.3. Habilidades blandas	9
1.3.1. Antecedentes de las habilidades blandas	15
1.3.2. Importancia de las habilidades blandas	16
1.3.3. Dimensiones de las habilidades blandas	18
1.4. Variable estilos de liderazgo	21
1.4.1. Dimensiones de la variable estilos de liderazgo	24
1.4.1.1. Estilo transformacional	24
1.4.1.2. Estilo transaccional	25
1.4.1.3. Estilo Laissez Faire	27

### CAPITULO II

#### MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema	29
---------------------------------	----

2.2. Formulación del problema	32
2.2.1. Pregunta general	32
2.2.2. Preguntas específicas	32
2.3. Justificación	32
2.3.1. Justificación teórica	32
2.3.2. Justificación práctica	33
2.3.3. Justificación metodológica	33
2.4. Objetivos	33
2.4.1. Objetivo general	33
2.4.2. Objetivos específicos	33
2.5. Hipótesis	34
2.5.1. Hipótesis general	34
2.5.2. Hipótesis nula	34
2.6. Sistema de variables	34
2.6.1. Operacionalización de las variables	36
2.7. Metodología	41
2.7.1. Método de la investigación	41
2.7.2. Enfoque de la investigación	41
2.7.3. Nivel de investigación	41
2.7.4. Tipo de investigación	41
2.7.5. Diseño de investigación	42
2.8. Población y muestra	43
2.9. Técnicas e instrumento de investigación	44
2.10. Procedimiento de recolección de datos	47
2.11. Resultados e interpretación de las variables	49
2.12. Discusión de resultados	77

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

3.1. Para el desempeño de liderazgo de los directivos	79
3.2. El director administrador	80
3.3. Director gerente	82

3.4. Gestión administrativa	82
3.5. Recomendaciones para una gestión efectiva de un director	83
3.6. Las tecnologías de información y comunicación en la administración educativa	84
3.7. Plan de trabajo de capacitación para los docentes	85
3.7.1. Justificación	85
3.7.2. Objetivos	87
3.7.3. Recursos	87
3.7.4. Contenidos	88
3.8. Calidad educativa	89
3.8.1. Gestión de calidad educativa	89
3.8.2. Instrumentos de gestión	89
3.9. Resultados, evaluación y certificación	89
3.9.1. De los conocimientos adquiridos	89
3.9.2. Del desarrollo del evento	89
3.9.3. Certificación	90
Conclusiones	92
Sugerencias	93
Referencias bibliográficas	94
Anexos	

**ÍNDICE DE TABLAS****Variable habilidades blandas**

Tabla 1:	49
Variable habilidades blandas	
Tabla 2:	51
Dimensión flexibilidad	
Tabla 3:	52
Dimensión curiosidad	
Tabla 4:	53
Dimensión perseverancia	
Tabla 5:	54
Dimensión esfuerzo por el rendimiento	
Tabla 6:	55
Dimensión sociable	
Tabla 7:	56
Dimensión liderazgo	
Tabla 8:	57
Dimensión tolerancia	
Tabla 9:	58
Dimensión cordialidad	
Tabla 10:	59
Dimensión estrés	
Tabla 11:	60
Dimensión impulsividad	

**Variable estilos de liderazgo**

Tabla 12:	61
Dimensión estilo de liderazgo transformacional	
Tabla 13:	62
Dimensión estilo de liderazgo transaccional	
Tabla 14:	63
Dimensión estilo de liderazgo laissez faire	

Tabla 15:	64
Prueba de normalidad de las variables habilidades blandas y las dimensiones estilos de liderazgo	
Tabla 16:	65
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimension estilo transformacional	
Tabla 17:	69
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimension estilo transaccional	
Tabla 18:	73
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimension estilo Laissez - Faire	

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Variable habilidades blandas

Figura 1:	49
Variable habilidades blandas	
Figura 2:	51
Dimensión flexibilidad	
Figura 3:	52
Dimensión curiosidad	
Figura 4:	53
Dimensión perseverancia	
Figura 5:	54
Dimensión esfuerzo por el rendimiento	
Figura 6:	55
Dimensión sociable	
Figura 7:	56
Dimensión liderazgo	
Figura 8:	57
Dimensión tolerancia	
Figura 9:	58
Dimensión cordialidad	
Figura 10:	59
Dimensión estrés	
Figura 11:	60
Dimensión impulsividad	

### Variable estilos de liderazgo

Figura 12.	61
Dimensión estilo de liderazgo transformacional	
Figura 13.	62
Dimensión estilo de liderazgo transaccional	
Figura 14.	63
Dimensión estilo de liderazgo laissez faire	

Figura 15.	67
Diagrama de dispersión habilidades blandas vs dimension transformacional	
Figura 16:	71
Diagrama de dispersión de habilidades blandas vs dimension transaccional	
Figura 17.	75
Diagrama de dispersión habilidades blandas vs la dimension laissez - faire	

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas o Soft Skills son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una institución. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral. Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, estos cursos son muy solicitados, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía.

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en su institución, etcétera, son percibidas por la dirección como cualidades positivas en un colaborador, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las instituciones necesitan colaboradores productivos y alineados al crecimiento de la institución.

La presente investigación se estructuro en base a tres capítulos:

El primer capítulo, contiene el marco teórico de la investigación presentado a través de un estudio de diferentes fuentes bibliográficas escritas, que nos permiten una comprensión conceptual del problema de estudio.

En el segundo, capítulo contiene aspectos referidos al marco metodológico y comprende el tipo y diseño de investigación, técnicas e

instrumentos de investigación, operacionalización de la variable, procesamiento, análisis de la información, verificación de la hipótesis y discusión.

El capítulo tercero comprende la propuesta como aporte a la mejora de las habilidades blandas.

Finalmente se presentan las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación y las sugerencias que son parte de la práctica educativa al igual que la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **1.1. Antecedentes**

##### **1.1.1. A nivel internacional**

Melenje (2016). Desarrollo la tesis Estilos y dimensiones del liderazgo que predomina en los directivos de una escuela de formación de la Policía Nacional. Con el fin de optar el grado académico de magister en la Universidad de Monterrey. México. La investigación tenía como finalidad describir las características de estilos de liderazgo, para ello utilizo un tipo de estudio cualitativo, con un método de estudio definido como estudio de caso, cuya técnica e instrumento utilizadas fueron la encuesta y la observación. Así mismo se consideró una población de 1200 individuos. Dicho estudio arrojó como conclusión, que en los miembros de esta Institución de Educación Superior predominan el estilo de liderazgo transformacional.

Avenecer (2015), desarrollo la tesis titulada Liderazgo y Motivación, con el fin de optar el grado académico de magister por la universidad Rafael Landívar, Guatemala, para tal fin el estudio tuvo como finalidad determinar la relación del liderazgo de los supervisores y la motivación de los vendedores.

La investigación conto con un método de estudio hipotético deductivo, de diseño descriptivo correlacional de corte transversal. La población de estudio se conformó por 47 vendedores y 8 supervisores. Se empleó como técnica e instrumento a la encuesta y el cuestionario los cuales luego de ser aplicados llevaron al autor a concluir que: Existen suficientes evidencias para conformar que hay una gran relación entre los estilos de liderazgo en los jefes y en los colaboradores.

### **1.1.2. A nivel nacional**

Ferrel (2020).con la investigación: Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020 Se plantea como objetivo determinar el grado de influencia de las habilidades blandas en el liderazgo directivo en las instituciones educativas secundarias de la UGEL- Huancarama (Juan Antonio Trelles, María Parado de Bellido y Parroquial San Gabriel), Apurímac - 2020.

Para la presente investigación estuvo basada en un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional y una investigación no experimental, así mismo es una investigación básica o teórica. La población estuvo representada por la totalidad de docentes y personal administrativo de las 03 instituciones secundarias en un total de 92 personas. Para el proceso de recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta para las dos variables, para el caso de la primera variable habilidades blandas se utilizó la técnica de la encuesta para lo cual se tuvo en cuenta 24 ítems y para la variable dos liderazgos directivos se consideró 25 ítems, las cuales fueron validadas por expertos.

El grado de confiabilidad para los dos instrumentos se obtuvo mediante el estadístico Alfa de Cronbach que fue 0,728 y 0,818 respectivamente. Así mismo se concluye que existe una relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL – Huancarama (Juan Antonio Trelles, María Parado de Bellido y Parroquial San Gabriel), Apurímac - 2020. Con un coeficiente de relación de Rho Spearman= 0.633 y

un valor  $p = 0.000$ , lo que determinó una relación positiva, un nivel significativo moderado, entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo.

Chuquimbalqui Díaz (2017). El objetivo general del presente estudio fue establecer la relación entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba 2017; a fin de explicar el grado de correlación entre dichas variables. Para ello, se utilizó el diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 60 estudiantes del quinto grado de secundaria, seleccionado en forma aleatoria; se aplicaron dos cuestionarios, uno para recoger información sobre las habilidades blandas y el otro sobre la aplicación de estrategias metodológicas de los docentes; para el análisis se utilizó el porcentaje, la media y desviación estándar; así como, el coeficiente de correlación de Pearson.

Los resultados encontrados indican que las habilidades blandas que mayormente desarrollan los docentes es la comunicación con 74,67%, y las estrategias metodológicas que frecuentemente aplican es la resolución de problemas con 73% del total de encuestados. Por tanto, se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la institución educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017; por cuanto, se obtuvo una correlación positiva considerable de 0,644; es decir, al desarrollar eficientemente habilidades blandas, favorece considerablemente la aplicación de las estrategias metodológicas.

El aporte de esta tesis en mi trabajo fue el hecho de la existencia de una correlación entre la metodología del docente y la generación en el alumno de capacidades sociales o habilidades blandas; reforzando mi criterio en cuanto al hecho de que un educador es más que un simple transmisor de conocimiento y se convierte en un promotor de capacidades que influyen positivamente en la personalidad y conducta de sus alumnos.

Villanueva Vergaray (2016). Habilidades blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. Utilizando como método de estudio al método hipotético deductivo. Respecto a la metodología, la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población de estudio fue de 274 estudiantes y para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, que hizo uso de dos instrumentos de escala politómica obteniendo un valor de confiabilidad de 0,964 y 0,796 para la segunda variable, obtenidos del análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach. Respecto a la validez de contenido se realizó a través de la técnica de juicios de expertos determinándose que ambos instrumentos son aplicables para medir las variables habilidades blandas y resolución de conflictos.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos según la Rho de Spearman indicaron que: Existe relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. Lo cual se demuestra con la prueba de Rho Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

## **1.2. Fundamentos teóricos**

### **1.2.1. Habilidades blandas**

Los desafíos de la vida cotidiana obligan a poner en funcionamiento recursos para el desarrollo personal y el relacionamiento social que pueden

ser considerados necesidades individuales y colectivas. Tomar decisiones, resolver conflictos y comunicarse asertivamente son algunas de las habilidades blandas que diariamente se ponen en práctica al interactuar.

Los ámbitos tradicionales de socialización primaria (familia, escuela, comunidad o barrio) que han sido históricamente promotores de la adquisición de competencias de “preparación” para la vida social, actualmente están afectados por grandes cambios que obligan a reforzar y re-pensar la forma en que se desarrollan las Habilidades para la Vida, asociándolas a la Educación en Valores.

El enfoque de la educación en habilidades blandas para la vida no es reciente en su aplicación; tal vez su “novedad” radica en centrarse en el sujeto y considerar a dichas habilidades como parte de los recursos personales que deben ser estimulados desde la infancia y enriquecido durante toda la vida.

Las habilidades blandas son características del “ser” que, en tanto formas de “hacer”, “pensar” y “sentir” permiten a las personas vincularse y establecer relaciones efectivas y afectivas las cuales nos dan a obtener resultados positivos del entorno social de una manera pacífica y respetando los derechos y opciones de las otras personas.

Al igual que todos los comportamientos humanos, no se nace con ellas, sino que se aprenden interactuando y estos pueden modificarse.

La clasificación difundida por la OMS – OPS que propone un grupo de diez habilidades:

- Conocimiento de sí mismo - Empatía
- Comunicación efectiva o asertiva
- Relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Solución de problemas y conflictos
- Pensamiento creativo

- Pensamiento crítico
- Manejo de emociones y sentimientos
- Manejo de tensiones y estrés

De las cuales se encuentran inmersas dentro de la presente investigación en cuatro dimensiones como son a dimensión democrática, dimensión inclusiva, dimensión pacífica y dimensión ética.

### **1.2.2. Teoría del liderazgo**

Por lo que se refiere a la teoría del liderazgo, se puede decir que se han planteado desde varios enfoques que se han transformado a través del tiempo. Así se puede encontrar lo mencionado por Sánchez (2010) quien mencionó que uno de los principales enfoques para entender la realidad del liderazgo es el enfoque personalista.

### **1.2.3. Enfoque personalista**

Sánchez (2010) mencionó que:

Las exposiciones a pesar del tiempo han estado vinculadas con aspectos particulares de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. Sin embargo, han ido apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos. (p. 62)

Sánchez (2010) indicó que un líder no necesariamente nace con cualidades innatas, sino que va fortaleciendo su capacidad durante el proceso de la vida, se va desarrollando en diferentes contextos buscando el bien común. En tal sentido explica que a inicios del siglo XX se pensaba que los líderes presentaban características diferentes, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos la cual tuvo como resultado un gran número de características y mínima

relación acerca de la peculiaridad y destreza que caracterizan a los que lideran para el cambio y éxito.

Sánchez (2010) sostuvo que:

No hay una forma de naturaleza ideal de un líder, no se ha llegado a establecer con suficiente veracidad la conexión que establezca las características de eficiencia, éxito del liderazgo, no se ha podido diferenciar la suficiente autenticidad de líderes, de otros que no son, comprometerse especialmente tomando en cuenta las características de su modo de ser. (p. 38)

Un líder no tiene una personalidad definida, lo va determinar de acuerdo a su actuar con eficiencia para poder tener éxito, sin tomar en cuenta los rasgos de su personalidad.

Así mismo Sánchez (2010) indicó que luego que el enfoque personalista ha ido perdiendo sustento al encontrarse que no hay características implícitas de un líder, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera al contexto que se encuentra en conjunto, su elaboración el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos. Surgiendo así lo que sería la teoría situacional o funcionalista del liderazgo.

Sánchez (2010) trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las funciones que tiene que cumplir. Estos estudios sobre el estilo de liderazgo situacional o funcionalista generaron un alto interés, pero encuentra sus puntos críticos al no establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad. La crítica es porque no tiene en cuenta la situación en el que se da la actividad de liderazgo.

#### **1.2.4. Teoría de los rasgos**

Los autores Lussier y Achua (2011), manifestaron que los primeros estudios de liderazgo estuvieron basados en la premisa de que los líderes nacen, y que no se hacen. Los investigadores a través del tiempo buscaban identificar un conjunto de elementos, características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores a los hombres superiores de los inferiores o a los líderes efectivos de los no efectivos. Las teorías de los rasgos del liderazgo intentan explicar las características propias que representan la eficacia del liderazgo. Los investigadores averiguaron los rasgos físicos, psicológicos o cualidades, con gran nivel de energía, apariencia, agresividad y muy seguros de sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que asentarán todos los líderes exitosos.

La lista de rasgos se utilizaría como un requisito previo para promover a candidatos a puesto de liderazgo. Sólo aquellos que reunieran todos los rasgos que se podían identificar, asumirían tales puestos. Se realizaron muchos estudios de rasgos durante las décadas de los años treinta y los años cuarenta para identificar una lista de cualidades. Sin embargo, nadie logró conseguir hacer un listado universal de rasgos que asienten todos los líderes exitosos o rasgos que garanticen el éxito del liderazgo. Por el lado positivo, aunque no exista dicha lista, se han identificado ciertos rasgos o atributos que se relacionan con el éxito del liderazgo.

#### **1.3. Habilidades blandas**

Las habilidades blandas, conocidas también como habilidades socio emocionales, nos facilitan el desarrollo de las habilidades interpersonales, con las cuales sin lugar a dudas nos llevaremos mejor con nuestros padres, hermanos/as, amigos/as, compañeros/as de clase y profesores/as. Las principales ventajas de desarrollar habilidades interpersonales son:

Comprender y conocer mejor a los demás. Comunicarse mejor con los demás, ya sean conocidos o desconocidos. Construir relaciones amistosas o afectivas más saludables. Conseguir intereses personales con mayor facilidad. Defender los derechos personales cuando otras personas no los respetan. Ruiz (2017).

Las habilidades se orientan al desarrollo de aptitudes sociales. Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir habilidades, juicios y actitudes que agregan valor para la organización y valor social para la persona; la cual permite relacionarse asertivamente con los demás. Es la suma de características de la personalidad, que nos identifica a cada uno de nosotros.

Entre las habilidades blandas a considerar en este trabajo tenemos:

- Escuchar activamente: Consiste en prestar atención a lo que otra persona expresa, para entender, interpretar e incorporar ideas y conceptos, reflejando el estado emocional en que se encuentra; es decir, demostrando que se entiende cómo se siente, generando un diálogo de empatía y confianza.
- Capacidad para comunicarse: Es la habilidad de expresar criterios propios con pensamientos, ideas y conceptos que sea expresado y percibida de manera efectiva, clara y adecuada.
- Capacidad de liderazgo: Guiar y direccionar a los miembros del equipo de trabajo al logro de objetivos comunes, con actitud positiva, ejerciendo influencia, siendo ejemplo y creando un ambiente seguro que facilite el diálogo permanente y la libertad de expresar opiniones.
- Capacidad de analizar: Es todo aquello que permite extraer conclusión sobre datos, hechos, experiencias, y poder emitir juicios de valor.
- Capacidad de juzgar: Es la habilidad de emitir pensamientos y criterios propios con rectitud y lucidez, basados en valores y

principios que promuevan el discernimiento pertinente y el logro de una sociedad más justa, equitativa y saludable.

- Capacidad de automotivarse: Es la voluntad de esforzarse para alcanzar un propósito, que le inspira a darse el impulso y entusiasmo generando un determinado comportamiento en busca de objetivos; no esperar ni pensar por otros, sino permitirse crecer por sí y para sí mismo.
- Conciencia de valores: Es la capacidad que el individuo posee para actuar, sentir, juzgar, y afrontar situaciones con principios morales y éticos de modo coherente.
- Trabajo en equipo: Es aquel que logra establecer confianza y comunicación participativa, creando un ambiente armónico y potencializado, de manera que, exista la comprensión de los objetivos de la actividad para coordinar y planificar con responsabilidad un determinado propósito.
- Capacidad de adaptación al cambio: Es la capacidad de enfrentar nuevas experiencias, ser flexible, son aquellos que destacan por su incorporación rápida a un nuevo equipo de trabajo capaz de adquirir nuevas habilidades adaptándose a nuevos tiempos.

Estas habilidades constituyen la base de todo buen servicio, y a la realización personal, contribuyen a la permanencia en el puesto de trabajo. Por lo tanto, son destrezas transversales que distinguen a un profesional, permitiendo tener capacidad crítica, emitir pensamientos coherentes basados en valores y principios. Yturralde (2016)

Ramírez (2016):

Las habilidades blandas son un conjunto de características que nos permiten destacarnos como personas y como profesionales, y se pueden visualizar por medio de la manera en la que solucionamos un conflicto, en la forma en la cual organizamos nuestro tiempo o cómo tratamos a las demás personas. Si no desarrollamos las habilidades

blandas nos va a ser difícil poder solucionar conflictos, trabajar en equipo, respetar a la autoridad, organizar el tiempo, ser personas leales, entre otros aspectos importantes en un ambiente laboral. (p.116).

Las denominadas habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros Mujica (2015).

Las llamadas habilidades blandas son aquellas que hacen a la persona única y diferente Orgado, M. (2014).

Scheiner (2014):

... las habilidades blandas o “soft skills”, que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás. (p.84):

Las habilidades blandas son competencias conductuales. También conocido como habilidades interpersonales, incluyen competencias como habilidades de autonomía, auto liderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza Alcalde Ignasi (2012).

Las habilidades blandas son habilidades intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para el desarrollo personal, la participación social y el éxito en el lugar de trabajo. Kechagias (2011)

Las habilidades blandas (sociales) son un numeroso y variado conjunto de conductas que se ponen en juego en situaciones de interacción social, es decir, en situaciones en las que hay que relacionarse con otras personas. Son ejemplos pedir un favor, disculparse por haber llegado tarde a una cita, expresar enfado, compartir o responder a las bromas de los compañeros. La Interacción social se refiere a las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. Es importante considerar que:

- Las habilidades básicas de interacción social son conductas y repertorios de conductas adquiridos principalmente a través del aprendizaje siendo una variable crucial en el proceso de aprendizaje el entorno interpersonal en el que se desarrolla y aprende el niño. Ningún niño nace sabiendo relacionarse adecuadamente con sus iguales. A lo largo del proceso de socialización en la familia, la escuela y la comunidad, se van aprendiendo las habilidades y conductas que permiten al escolar interactuar efectiva y satisfactoriamente con los demás.
- Las habilidades básicas de interacción social contienen componentes y manifiestos de conducta verbal, emocional y afectiva, ansiedad y alegría y cognitivos, percepción social, atribuciones, auto lenguaje. Las habilidades de interacción social son un conjunto de conductas que los escolares hacen, sienten, dicen y piensan.
- Las habilidades básicas de interacción social son respuestas específicas a situaciones concretas. Esto lleva al tema de la especificidad situacional. La efectividad de la conducta social depende del contexto concreto de interacción y de los parámetros de la situación específica. Una conducta interpersonal puede ser o

no hábil en función de las personas que intervienen (edad, sexo, objetivos, relación, intereses) y de la situación en que tiene lugar (clase, escuela, parque, comunidad, discoteca, casa)

- Las habilidades básicas de interacción social se ponen en juego siempre en contextos interpersonales; son conductas que se dan siempre en relación a otras personas (iguales o adultas) lo que significa que están implicadas más de una persona. La interacción social es bidireccional, interdependiente y recíproca por naturaleza y requiere el comportamiento interrelacionado de dos o más individuos. Para que se produzca una interacción es necesario la iniciación por una persona y la respuesta de la otra persona. Gómez Núñez (2011)

Las habilidades blandas son aquellas que nos dan el saber hacer. Son formaciones del tipo gestión del tiempo, oratoria, control del estrés, habilidades de negociación o de inteligencia emocional entre otras muchas. Son habilidades que todos necesitamos aprender y/o mejorar Claver (2008).

...entre las que se conocen las habilidades para la relación con la gente, la suma de características de la personalidad, desenvoltura social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifica a cada uno de nosotros.

Valorando los resultados antes mencionados se puede destacar la importancia de las competencias personales; mejor conocidas con el término habilidades intrapersonales en las cuales incluimos las habilidades de autoconocimiento, autorrespeto, autogestión emocional, autocuidado, autoconcepto y autovaloración; así mismo, todas las habilidades básicas, analíticas, críticas y creativas del pensamiento. Íntimamente vinculadas a las habilidades intrapersonales se encuentran las interpersonales, donde implicamos las habilidades para relacionarse e interactuar, las habilidades de comunicación y asertividad, entre otras. Mir Marín (2008)

Habría más estudios que traer a cuentas, pero consideramos que con los antes expuestos, resulta claro el mensaje: las competencias genéricas o transversales son importantes y están siendo multisolicitadas por los empleadores y esto está siendo constatado por los egresados que ya se encuentran trabajando, quienes muestran agradecimiento con la Institución donde se formaron y por haber adquirido dichas competencias; pero también se encuentran los que experimentan una carencia y piden a su ex Universidad que remedie tal situación, incorporando procesos formativos sobre las competencias genéricas o transversales necesarias y acordes a las exigencias del trabajo en la actualidad. Mir Marín (2008)

Las habilidades blandas se alinean directamente al logro de objetivos, enfatiza que, para lograr ser estratégicos se debe alcanzar principalmente el trabajo en equipo, el liderazgo, buena comunicación, normas y valores que permitan llegar a un nivel competitivo y a su vez poder afrontar desafíos como institución. El MSP coincide que el trabajo en equipo es un apoyo entre profesionales, permite establecer relaciones a nivel laboral, ya que se inicia y se mantienen relaciones sociales con compañeros, que cooperan activamente para conseguir soluciones de problemas en la organización, pero no considera las demás estrategias establecidas por esta autora ya que la visión de ésta entidad actúa a partir de los requerimientos de los usuarios, por ende considera la orientación de servicio en la que el profesional brinda propuestas estandarizadas ante las demandas, orientación de resultados que implica un buen desempeño de su labor, ser flexibles ante cada ambiente para cumplir con determinadas responsabilidades.

Y por último desde la aportación de los pacientes del MSP consideran que deberían brindar un servicio basado en: el trabajo multidisciplinario que concuerda con Alles y esta institución, a su vez escucha activa, empatía y actitud positiva, Estas habilidades no son consideradas de mayor importancia por este autor y no las establecen como objetivos institucionales. Estas destrezas aportan para un buen servicio a los usuarios que cumplan con cada demanda que se solicite sabiendo entender y dar solución a la

necesidad para que el ciudadano reciba con satisfacción el requerimiento solicitado. Alles M., (2004)

Las habilidades blandas son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros Maslow (1943).

Las habilidades blandas son las capacidades básicas, destrezas sociales, actitudes, asunción de desafíos, nuevas construcciones frente al entorno para tomar mejores decisiones

### **1.3.1. Antecedentes de las habilidades blandas**

La capacitación en competencias técnicas o cognitivas (a veces llamadas duras) es una condición necesaria, pero no suficiente, para obtener un empleo bien remunerado. Cualquier perfil de cargo involucra competencias no-cognitivas (a veces llamadas blandas), tales como el trabajo en equipo, o el liderazgo.

La educación formal usualmente no entrena las competencias blandas, al menos no de manera explícita. Es muy posible que esta falencia se deba a que la evaluación del desempeño de los establecimientos educacionales, y por ende la asignación de incentivos económicos, se realiza mediante instrumentos cognitivos. En diversos países de América Latina, la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) en 4° y 8° básico, y la Prueba de Selección Universitaria (PSU), son el principal indicador de calidad de la enseñanza. La PSU también determina el Aporte Fiscal Indirecto (AFI) a las universidades, una de sus principales fuentes de financiamiento. Los países también se comparan mediante tests cognitivos, tales como la prueba del Program for International Student Assessment (PISA), o del Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS).

Para el mundo laboral, por otra parte, las competencias blandas son muchas veces más relevantes que las competencias duras. Por ejemplo, Singer, Donoso & Rodríguez-Sickert (2008) muestran en una base de datos de 107 programas de incentivos que habilidades como Trabajo en equipo y Liderazgo son significativas para lograr aumentos de productividad. Suele decirse que cualquier competencia dura puede ser entrenada rápidamente, mientras que una blanda puede tomar años. Antes de realizarse una contratación o una promoción, el empleador evalúa de una u otra manera las competencias blandas del candidato Nussbaum (2009).

Las técnicas de evaluación son diversas, y con frecuencia se combinan: análisis del currículum, chequeo de referencias, test de personalidad, entrevistas, etc. Consecuentemente, se observa una alta correlación entre las competencias blandas de un individuo y su desempeño laboral a lo largo del tiempo Judge et al., (1999).

La dificultad de entrenar las competencias blandas se explica por su fuerte dependencia de los rasgos de personalidad, los que no necesariamente pueden modificarse por medio de la educación formal.

### **1.3.2. Importancia de las habilidades blandas**

Las habilidades blandas o Soft Skills son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en sus estudios y trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una Institución Educativa, empresa, y la sociedad en general. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de conflictos, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, interculturalidad, empatía, asertividad, entre otros.

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en la sociedad, y en las buenas relaciones interpersonales. “Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, estos

temas son muy importantes, tanto para estudiantes como para profesionales ya que necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de relaciones sociales como de una oportunidad laboral y en su permanencia y crecimiento.

Conscientes de que en las empresas (por ejemplo, no todos los colaboradores han desarrollado estas competencias, se han comenzado a impartir diversos cursos en el mercado que apuntan a tener un personal más calificado, traduciéndose en una inversión tanto para las empresas como para los profesionales que están en el mercado laboral. “En New Horizons vemos como son muchas las compañías que se interesan en capacitar a su personal en las herramientas que les permiten optimizar productividad y rentabilidad. Muy solicitados son los cursos de Redacción Empresarial, Liderazgo, Presentaciones Eficaces, Negociación, Comunicación Interpersonal, siendo uno de los más concurridos el de Administración del Tiempo, en donde se enseña a los alumnos a diferenciar lo importante de lo urgente, tener una visión clara de los objetivos, gestionar de manera adecuada la carga de trabajo, identificar qué horas del día son las más productivas; entre otros temas que son de suma importancia para el desarrollo de las actividades laborales” recalcó la experta de New Horizons Perú.

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los estudiantes, profesionales, ejecutivos y personas en general, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para

iniciarse en el de “líder”. He aquí la importancia de contar con personas que manejen habilidades blandas. Para contrarrestar esto, una solución es la de inculcar en nuestros estudiantes desde la primaria a acceder a cursos que fortalezcan las competencias que exige el mundo de hoy.

Por el contrario, los inconvenientes de no tener habilidades interpersonales son: No comunicar adecuadamente pensamientos, opiniones, y necesidades, sentimientos a los demás, dificultando la posibilidad de que nos comprendan. Dificultad a la hora de hacer nuevos amigos/as o mantener los que ya tenemos. Sentirnos desplazados de ciertas actividades sociales. Hofstadt (2015).

Las habilidades blandas (negociación, diplomacia, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.) Contrariamente a las habilidades duras (técnicas), no pueden ser trabajadas con metodología e-learning, ya que su aprendizaje requiere de la interacción humana Martínez (2015).

El interés por la relevancia de las habilidades blandas “transferibles”, “no cognitivas” o del siglo XXI, han enriquecido las teorías actuales sobre el contenido y el método de la educación. La razón fundamental es lo necesario que se hace ser creativo y emprendedor ya que esto nos convierte en personas más competentes y así aumentamos nuestra capacidad de utilizar el conocimiento adecuado (información, entendimiento, aptitudes y valores) de manera más creativa y sin duda responsable en las situaciones requeridas para de esta manera solucionar los problemas y estrechar vínculos con nuestros semejantes UNESCO (2012).

### **1.3.3. Dimensiones de las habilidades blandas**

En la presente investigación, la variable habilidades blandas se descompone en tres dimensiones que son trabajo en equipo, apertura a nuevas ideas y flexibilidad frente a situaciones cambiantes; las mismas que se explican a continuación.

### **a). Dimensión 1. Trabajo en equipo**

Oliva (2016) considera que:

Viene a ser: “el conjunto de estrategias, procedimientos, las cuales son utilizadas por un grupo de personas con el fin de cumplir las metas planteadas; realiza una integración armónica, las responsabilidades compartidas, actividades coordinadas, complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. (p. 23)

Por lo mismo, que las personas dispuestas a trabajar en equipo, muchas veces anteponen los intereses de los demás miembros, valoran, aceptan la competencia de los demás, promueven canales de comunicación, por lo mismo buscan mejoras continuas en su desempeño.

“Es un proceso en la que las partes se comprometen a aprender juntos. Lo que debe aprenderse puede conseguirse si el trabajo en equipo es realizado en colaboración; es el grupo que decide cómo hacer” (Gros, 2000, p.58)

Es decir, cuando se trabaja en equipo podemos encontrar diferentes actitudes que muestran los integrantes del equipo; muchas de ellas van a favorecer el trabajo, mientras otros pueden limitar el trabajo; unos cuentan con suficiente bagaje de conocimientos sobre el trabajo que se va desarrollar; por lo mismo que es importante una buena apertura y comunicación, para que todos los integrantes puedan participar dentro de una comodidad e innovación.

### **b). Dimensión 2. Apertura a nuevas ideas**

Yankovic (2014) considera que: “Consiste en enfocar las fortalezas, virtudes y recursos generando un pensamiento positivo, así como tomar diversas situaciones del diario acontecer, mentalidad agradable que busque

ser comprensivo frente a las nuevas ideas, nuevas oportunidades, nuevos retos” (p.13).

Entonces se puede indicar que se complementa con el espíritu de buen servicio, dar lo mejor de sí, incentiva a un ambiente colaborativo, beneficios para la empresa y el bien social; del mismo modo ser asequible a las nuevas ideas o maneras de enfrentar el problema o alternativa de solución.

Zafrilla y Laencina (2012) considera que: “el cambio consiste en redefinir la razón de ser, cuestionar las necesidades de futuro y dar rumbo a la voluntad de las personas de una organización; transformando la esencia desde lo más profundo, creando opciones que no existen” (p.73).

Esto implica, que ningún cambio dentro de una organización ocurre con cierta facilidad y menos a muy corto plazo; en muchos casos genera una incertidumbre a lo desconocido, haciendo que muchas personas se sientan incómodas y con ansiedad; por lo mismo requiere, aprender para enfrentar nuevas situaciones, ser más consecuentes con las necesidades y la competitividad del contexto social.

Por lo mismo, cuando las personas se dan cuenta que no consiguen los resultados esperados, se darán cuenta que es necesario tener apertura al cambio; emprender un cambio en su manera de ver las cosas, cambio en su actuar mismo.

Muchas veces es posible cambiar de puesto donde sus capacidades sean las más necesarias para el logro institucional.

### **c). Dimensión 3. Flexibilidad frente a situaciones cambiantes**

Oliva (2016) considera que: “Consiste en ser flexibles ante los cambios generados en nuestro entorno, no cerrarse a la monotonía del

mundo, sino tener una actitud y mentalidad abierta hacia los diferentes tipos de cambio producidos por la evolución” (p.18).

Desde este aporte, el querer adaptarse ya sea a una costumbre, práctica o la misma conducta adquirida no es muy favorable, por lo que se debe aprovechar las ventajas y oportunidades que los cambios ofrecen, adaptarse a las nuevas exigencias que generan el contexto.

Albizu (2000) menciona que: “la flexibilidad requiere la capacidad de aceptar a nuevas situaciones, por más desagradables que sean; una rápida capacidad de reacción sin caer en la defensa a ultranza de los anteriores errores que se hayan podido cometer” (p. 88).

Lo que se puede ver, que es necesario un repertorio de conductas acertadas y adecuadas, para poder enfrentar situaciones de cambio; es decir que es importante el punto de vista de los demás, las creencias que existen sobre hechos o circunstancias que se presentan, creer en nuestras propias capacidades; nuestros sentimientos, siempre que se mantenga una estabilidad emocional, expectativas futuros de cambio; una interacción social de manera adecuada; esto permitirá enfrentar de manera adecuada una situación cambiante. Oliva (2016)

La flexibilidad frente a los cambios, se consigue en la mayoría de veces estando muy alerta a los cambios internos y del entorno social; asimismo, es importante tener en cuenta las oportunidades para enfrentar los desafíos; ser flexible, asequibles y muy oportuno en lo que se tiene que decidir. Además, una agilidad, innovación, estrategias adecuadas, cultura organizacional, las que permitirán mejores resultados y es un indicador clave de rendimiento.

#### **1.4. Variable estilos de liderazgo**

##### **Definición**

Bass (2000) señaló que:

Los estilos de liderazgo son aquellos que orientan a un líder a relacionarse a un grupo de trabajo de tal manera que pueda servir como mediador hacia la ejecución de las tareas, contemplando como contingencias su posición del líder y la organización del quehacer, es decir conexiones entre el líder y los miembros. (p. 300)

Visto desde este punto el estilo de liderazgo ha pasado de ser algo simple a un modelo más completo, por tal motivo el líder debe expresar no sólo comportamientos ejemplares de acuerdo al contexto y a los colaboradores.

Por su parte Palomo (2010) indicó que:

Los estilos de liderazgo son un conjunto de cualidades que le permiten al individuo tener un liderazgo en cualquier contexto, de esta forma una persona deberá ser un líder en todos los equipos en donde actué (trabajo, familia y amigos). (p.25)

De lo expuesto, cabe mencionar que los líderes se tienen que preparar con dedicación, con esmero y profesionalismo y actuar en forma adecuada ante los demás, es decir tiene que poseer el don de mando, la tolerancia, la solidaridad y la puntualidad, es decir tiene que predicar con el ejemplo ya que sus subordinados por lo general lo imitan.

Así mismo Rojas y Gaspar (2006) sostuvieron que “los estilos de liderazgo son el arte de dirigir entidades públicas o privadas teniendo en cuenta las múltiples dimensiones del ser humano (lenguaje, acción y emoción), hacia el futuro” (p.27). Para poder conducir de manera apropiada y eficiente una entidad se requiere de una formación idónea, ya que se tiene que trabajar con individuos, de debe realizar unas gestiones positivas que den como resultado un beneficio a todos los integrantes de dicha entidad.

Zaleznik (2009) sostuvo que:

Los estilos de liderazgo son cualidades que los líderes son capaces de asumir para poder cumplir un rol y una política, por lo cual se le considera como un psicodrama en el que un sujeto, solitario y brillante tiene que lograr el control de sí mismo para poder controlar a los demás. (p.68)

Esta perspectiva de estilos de liderazgo marca una gran diferencia con el concepto práctico, de que el liderazgo consiste en dirigir el trabajo que realizan otros; el líder requiere contar con personal que funcione eficazmente en distintos cargos y con responsabilidad, por lo cual para ser líder se necesitan cualidades como inteligencia, tolerancia, buena voluntad, capacidad analítica, trabajar con empeño, tener una mente fuerte y flexible.

También Chiavenato (2010) hizo referencia a los estilos de liderazgo considerándolos como:

Son las formas de orientación de grupo de individuos que le da al líder la capacidad de alta interacción, delegación de funciones y lograr integrar a los sujetos para que estos puedan realizar a través del empleo de sus destrezas un mismo proceso para un bien común, lo cual implica determinar una visión de gestión y organización para lograr un objetivo motivando a los individuos. (p. 315)

Esta concepción da una vista más amplia sobre el protagónico del líder quien tiene la facultad de influenciar en los sujetos para realizar las acciones establecidas para el cumplimiento de metas. Por ende, debe considerarse que los estilos de liderazgo le brindan al individuo la capacidad de comprender múltiples dimensiones como la capacidad de orientar, guiar, conseguir colaboradores para continuar en aquello que se busca como objetivo.

#### **1.4.1. Dimensiones de la variable estilos de liderazgo**

Siendo el liderazgo un tema amplio y tratado continuamente, en este caso el estudio presente optara por conveniente trabajar con los aportes de Bass (2000) quien en su afán de explicar el comportamiento de los líderes identificó y diferenció a tres estilos específicos de liderazgo los cuales son el estilo o liderazgo transformacional, el estilo o liderazgo transaccional y el estilo o liderazgo Laissez Faire.

#### **1.4.1.1. Estilo transformacional**

Según Bass (2000) hizo referencia que el liderazgo transformacional es:

Un liderazgo positivo, su rol del líder es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas significativas y de suma importancia para la organización. El líder debe saber enfrentar los problemas de manera creativa y a través de la motivación inspiraciones debiendo tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar el funcionamiento de un equipo y reconocer que cada contribución de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea. (p. 331)

En este tipo de liderazgo la relación de poder es horizontal y entre otras de sus características se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados.

Según D'Alessio al citar a Burns (2010) mencionó sobre el liderazgo transformacional que:

Es el liderazgo proactivo; que procura optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, y que no se quede sólo en expectativas. Por otro lado, este tipo de liderazgo, busca convencer a

sus socios para que se esfuercen en la viabilizar acciones potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y a la ética. (p. 60)

Los líderes transformacionales, según el autor, buscan involucrar y entusiasmar a los miembros, de tal manera que eleven su motivación y la parte moral de cada miembro, los líderes optimizan el desarrollo a nivel individual, de grupo y de la organización en sí, para potenciar sus capacidades individuales.

Bernal (2006) señaló que el liderazgo transformacional es:

El liderazgo que implica el incremento de capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que se entiende como toma de decisiones, es la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa (p. 87).

Desde esta percepción, el liderazgo transformacional es visto como una cultura de cambio, lo cual implica que cada miembro de la organización, debe potenciar sus capacidades individuales. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

#### **1.4.1.2. Estilo transaccional**

Bass (2000) manifestó que:

El estilo transaccional es la forma de liderazgo que incluye la planificación de una meta y la motivación de las personas de las que está a cargo, para poder alcanzarla. Si algo hay que lo caracterice, es la manera que tiene de fijarse en los intereses personales de los miembros que forman parte de un equipo, para incluirlos en la medida de lo posible dentro de un proyecto y así, que todos puedan adquirir un mayor compromiso con el objetivo a lograr. (p. 340)

Esta conceptualización explica que el líder va más allá del límite, elevando el nivel de consciencia de los colaboradores sobre la importancia de los asuntos y sobre todo lo que es posible, produciendo una valoración mayor sobre los resultados designado esto se adquiere usando cualquiera de las siguientes formas interrelacionadas, que el líder ofrece en un marco al colaborador para que otorgue un valor a los resultados mediante la clarificación de la forma en la que su necesidad será satisfecha si es que alcanza el desempeño esperado. Lo más importante del liderazgo transaccional es la forma que líder orienta al seguidor a cumplir los objetivos, para alcanzar los desempeños esperados en beneficio de toda la organización.

Cueva (2006) manifestó que:

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. (p. 206)

El liderazgo transaccional está centrado en reglas establecidas entre el líder y los subordinados, a base de premios, gratificaciones, siempre y cuando se logre cumplir los acuerdos y requerir las condiciones en relación a premios o gratificaciones para obtener un fin o beneficio.

Por su parte Schermerhorn (2004) dijo que:

El liderazgo transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. (p. 292)

Esta dimensión del liderazgo transaccional es muy utilizado en la familia, en el salón, también se manifiesta como es en el caso de los profesores y los estudiantes así como por ejemplo, cuando el profesor premia o castiga en relación al promedio de la nota, también se hace con hechos al comportamiento del estudiante, por otro lado también se da en situaciones donde los docentes y estudiantes llegan a establecer un modelo de relación que va establecer en el salón, en caso de no cumplir habrá una sanción.

#### **1.4.1.3. Estilo Laissez Faire**

Bass (2000) expuso que “el liderazgo de Laissez-Faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un tipo de estilo de liderazgo en el que los líderes no tienen ningún tipo de intervención y permiten que los miembros del grupo tomen las decisiones” (p. 345). Se puede deducir que este es el estilo de liderazgo que conduce a la productividad más baja entre los miembros del grupo. Sin embargo, es importante darse cuenta de que este estilo de liderazgo puede tener beneficios y posibles dificultades.

Ibáñez y Alvarado (2006) señalaron sobre este estilo de liderazgo:

Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda. (p. 12)

El líder en este caso se caracteriza por desempeñar un papel muy liberal y pasivo donde “hace y deja hacer”, ya que los trabajadores son los que tienen en poder, esto se debe a que en el papel los subordinados deben ser personas con mucho profesionalismo y que saben bien lo que están haciendo a la hora de tomar decisiones difíciles, lo que puede ser un

problema si en realidad los subordinados no cuentan con la suficiente capacidad de manejarse por sí solos.

Según D'Alessio (2010) manifestó sobre este estilo de liderazgo que:

Este estilo de liderazgo le da la libertad completa, en tal sentido en la comunicación, participación que se da entre los colaboradores y el jefe, en la toma de decisiones, este líder solo efectúa cuando el equipo o el subordinado lo soliciten por lo cual, este tipo de líder utiliza su poder en una forma mínima su conducta tiene a eludir las responsabilidades y no es firme, de tal modo no se involucra, no asume las situaciones y acuerdos de sus colaboradores. (p. 60)

En este estilo de liderazgo no existe concentración en el trabajo por parte de los colaboradores y por lo tanto el trabajo es deficiente. En esta dimensión no hay liderazgo, no hay toma de decisiones, carece de motivación, los colaboradores trabajan solo por cumplimiento.

El líder Laissez – Faire confía todo a la mera espontaneidad de los miembros del grupo. No asigna tareas, permite al grupo la determinación y distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre sus miembros. Este líder no evalúa, ni sanciona. Es inseguro y por eso es permisivo. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

## **CAPITULO II**

### **MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

El en contexto actual en donde vivimos requiere de profesionales competentes capaces y eficaces al realizar sus tareas. En el proceso educativo su expresión se ve reflejado en cada uno de los indicadores que se obtiene que bien puede ser el fracaso o el éxito, ello va a depender primordialmente, según estudios, del estilo de liderazgo que ejercen los maestros por lo cual se estaría demostrando que no importa contar con infraestructuras modernas, equipos tecnológicos, bibliotecas multimedia, y diseñar materiales, sino que la predominancia y la forma de cómo influimos sobre el resto podrá consolidar lo que hace falta para cambiar la educación en nuestra realidad.

En el plano internacional, en países de Europa o Asia, la realidad es distinta, el liderazgo en los directivos es empleada como estrategia pues brinda oportunidades de desarrollo como en el caso Alemania, Japón, etc. el trabajo en equipo es base y fundamental pues ello contribuye a la calidad de la educación, pero todo parte del liderazgo que el docente ejerce sobre sus estudiantes. Por otra parte, si se hace una vista a la realidad de los países americanos se encuentra por ejemplo Chile en donde existen diversos

estudios que han demostrado que un buen liderazgo conduce al éxito en toda entidad pública o privada, es por eso que el país vecino, Chile, hoy por hoy se ha convertido en uno de los países con un buen porcentaje de desarrollo a nivel educativo.

Por otra parte, se ha evidenciado que también en países como en México cuya realidad se ve influenciada por las dificultades sociales que presenta, la educación se ve disminuida tanto es así que muchos de los docentes no pueden ejercer un estilo de liderazgo liberador o transformacional ya que al hacerlo corren el riesgo de ser atacados e incluso pueden hasta perder la vida.

En el plano nacional la realidad no es muy alentadora, pues se percibe que existe una pobre práctica de los estilos de liderazgo que marquen la diferencia, hay un gran porcentaje de docentes que son conformistas o incluso solo son seguidores o tienen una idea de pensar influenciada por otros que se aprovechan de su dejadez con fines políticos y no de desarrollo educativo. El liderazgo docente peruano, es deficiente, tiene una gran crisis lo cual los encamina a un rumbo indefinido y ello hace que sus Instituciones educativas se dirijan de la misma manera a rumbos desconocidos sin vía de desarrollo.

También en la realidad nacional, otra de las grandes manifestaciones es que muchos docentes manifiestan un liderazgo enmarcado más en el poder, creen que el hecho de influenciar sobre otros representa un nivel de responsabilidad y autoridad porque gerencia aun grupo de individuos según su voluntad, no hay duda que en ciertos lugares es necesario aplicar este estilo de liderazgo con la finalidad de lograr la visión, misión y objetivos institucionales. En otros lugares estos estilos de liderazgo de los docentes no pueden darse por la actual política establecida por el Ministerio de Educación quien pone de manifiesto la meritocracia y ello hace que exista recelos e incluso entre colegas de la misma institución por lo cual el directivo asume el rol de líder pues con su ejemplo y actuar diario debe influir sobre el

personal docente, con la finalidad de que la Institución Educativa logre alcanzar las metas trazadas.

El contexto en donde está focalizada la presente investigación se puede apreciar de que existen Instituciones Educativas Públicas que no son ajenas a la realidad nacional, se aprecia la carencia de liderazgo eficaz por parte de los docentes y directivos; no son capaces de gestionar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes, no velan por el bienestar y desarrollo de sus instituciones pues están mecanizados en que solo deben cumplir con sus jornadas de trabajo y listo; las actividades extracurriculares son un asunto que afecta sus vida personal y familiar y que en realidad si afecta, pero de todas maneras es necesario dar algo más por el bien del aprendizaje de los alumnos y del desarrollo institucional que sería lo más factible, sin embargo ello no sucede porque el liderazgo docente parece más conformista.

Si bien es cierto que en los últimos años, el docente no es ajeno a los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo y que tienen la difícil misión de conducir en las Instituciones Educativas a los alumnos y a los colegas hacia el éxito, acorde a las exigencias de un mundo globalizado, es necesario señalar que en la realidad de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco de debe considerar aspectos sobre las nuevas reformas de la escuela, lo que implica transformar la gestión, el pensar de los directivos y docentes, el actuar de los directivos y docentes y el conformismo relacionado a desentendimiento. Por tales razones, la presente investigación busca describir el estilo de liderazgo que los directivos del distrito de Sicuani ejercen para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder, para lo cual es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades y además esta descripción debe basarse en aquellos roles que genera un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

## **2.2. Formulación del problema**

### **2.2.1. Pregunta general**

¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?

### **2.2.2. Preguntas específicas**

- a) ¿Cómo son los niveles de habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?
- b) ¿Cuáles son estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?
- c) ¿Cuál es el grado de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?

## **2.3. Justificación**

### **2.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica en lo teórico, porque estudia una variable que ha tomado gran relevancia en el campo de la educación, la psicología y otras disciplinas, y que recibe el nombre de “habilidades blandas”. Asimismo, aborda un elemento central en la actividad docente como es la interacción en el aula. Por consiguiente, las evidencias que se han generado en este estudio, son un aporte a la discusión teórica sobre estos importantes y actuales temas.

### **2.3.2. Justificación práctica**

Desde el punto de vista práctico, la investigación ha demostrado que el desarrollo de habilidades blandas contribuye a mejorar las interacciones que se dan en las aulas. Asimismo, el estudio contribuye a una mayor participación de los actores educativos, porque desarrolla valores relacionados con la socialización, participación y cooperación en el espacio educativo.

### **2.3.3. Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, el estudio realizado, proporciona instrumentos válidos y confiables, que servirán para las futuras investigaciones en el campo educativo y como referencia en otras áreas, estará sujeto de adaptación, que los investigadores tengan a bien para su mejor uso.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

### **2.4.2. Objetivos específicos:**

- a) Conocer los niveles de habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021
- b) Analizar los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.
- c) Determinar el grado de relación entre las habilidades blandas y los estilos de docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

## **2.5. Hipótesis de la investigación**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

### **2.5.2. Hipótesis nula**

Las habilidades blandas no se relacionan con los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

## **2.6. Sistema de variables**

**Variable 1:** Habilidades blandas

### **Definición conceptual**

Se definen como: “Las competencias no cognitivas son las habilidades que están orientadas al desarrollo de aptitudes sociales; es decir se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo” (Valdevenito y Durán, 2013, p. 22).

### **Definición operacional**

Son las puntuaciones de tipo ordinal obtenidas a partir de las respuestas a una escala de estimación.

**Variable 2:** Estilos de liderazgo

**Definición conceptual**

Zaleznik (2009) sostuvo que:

Los estilos de liderazgo son cualidades que los líderes son capaces de asumir para poder cumplir un rol y una política, por lo cual se le considera como un psicodrama en el que un sujeto, solitario y brillante tiene que lograr el control de sí mismo para poder controlar a los demás. (p.68)

**Definición operacional**

Son las puntuaciones de tipo ordinal obtenidas a partir de las respuestas a una escala Likert.

### 2.6.1. Operacionalización de las variables

#### Variable 1: Habilidades blandas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN ORDINAL
HABILIDADES BLANDAS	Apertura nuevas experiencias.	Flexibilidad.	Me enfrento a situaciones desconocidas para mí. Modifico si fuera necesaria mi propia conducta para alcanzar los objetivos.	Deficiente: 0 – 24 Regular: 25 – 49 Bueno: 50 - 74
		Curiosidad.	Profundizo determinados temas hasta saciar mis límites. Utilizo estrategias para abordar circunstancias y detalles inesperados Estoy interesado en conocer nuevos lugares. Formulo hipótesis, significados y efectos de una nueva experiencia y las comparto con otras personas.	
	Conciencia de sí mismo.	Perseverancia.	Me esfuerzo cuando trato de alcanzar una meta. Algunas veces dudo sobre lo que quiero. Para mantenerme motivado necesito que me animen las personas que me rodean. Tengo capacidad de dar mucho más de lo que imagino. A veces tengo problemas por ser desordenado. Sigo un orden de conducta y comportamiento para alcanzar mi objetivo. Suministro los métodos para que se puedan realizar las actividades frecuentemente.	
		Esfuerzo por el rendimiento.	Coordino los recursos y esfuerzos necesarios para lograr oportunamente la unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de objetivos.	
	Extraversión.	Sociable.	Me adapto con facilidad a grupos nuevos o personas que no conozca. Estoy dispuesto actuar conjuntamente con los demás para lograr un objetivo común.	
		Liderazgo	En un grupo de personas soy generalmente quien habla en representación del grupo. Me interesa conocer a mis estudiantes, sus virtudes y defectos. Busco diferencias y consensos para validar mi nuevo juicio. Enfrento mis errores y soy comprensivo conmigo mismo.	

	Afabilidad (amabilidad).	Tolerancia.  Cordialidad	Presto debida atención a las ideas, creencias o prácticas diferente a la mía. Acepto y comprendo la manera de actuar de distintas personas. Reflexiono antes de opinar con respecto a un tema. Presto cuidado a algo que exige mayor atención. Me gusta hacer cosas por otros sin obtener nada a cambio. Estoy siempre dispuesto a ofrecer ayuda. Percibo sin dificultad los estados de ánimo de otros. Disfruto motivando a los que me rodean y transmitiéndoles mis ganas de hacer.	
	Estabilidad emocional (Neuroticismo).	Stress	Reacciono positivamente ante una reacción amenazante. A pesar de que no haya podido cumplir con todos mis objetivos me siento satisfecho. Soporto situaciones de presión sin actuar emocionalmente perdiendo el control de mí mismo. Mantengo el control y la calma en situaciones difíciles, hostiles o de rechazo	
		Impulsividad	Me enfrento a situaciones desconocidas para mí. Modifico si fuera necesario mi propia conducta para alcanzar los objetivos. No puedo controlar mis respuestas a las provocaciones. Cambio de actividad con mucha frecuencia.	

**Variable 2: Estilos de liderazgo**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICION ORDINAL
ESTILOS DE LIDERAZGO	Transformacional	Influencia idealizada	<p>No considero necesario dedicar tiempo adicional para enseñar y orientar, fuera del aula.</p> <p>Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo.</p> <p>Tomo acciones frente a los problemas, solo si se han vuelto frecuentes o graves.</p> <p>En general, no coordino el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.</p> <p>Mis colegas y estudiantes creen que soy un modelo a seguir.</p> <p>Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar.</p> <p>Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal.</p> <p>Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.</p> <p>Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.</p> <p>Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Rara vez (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>A menudo (4)</p> <p>Siempre (5)</p>
		Inspiración	<p>Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a desarrollar sus fortalezas.</p> <p>Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis colegas y mis estudiantes en el equipo de trabajo.</p> <p>Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en el aula y/o en el colegio.</p> <p>Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales.</p> <p>Siempre que sea necesario, los colegas o los estudiantes pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.</p>	
		Consideración individualizada	<p>Mis colegas y mis estudiantes tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones.</p> <p>Mis colegas y mis estudiantes tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones.</p> <p>Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver</p>	

			<p>problemas. No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo o en el aula a mis estudiantes. Se lo que necesita, en la institución, cada uno de los docentes y estudiantes y estoy dispuesto a ayudarles. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.</p>	
		Estimulación Intelectual	<p>Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no solo como miembro de un equipo o grupo de trabajo. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago. Me comporto de modo de poder guiar a mis estudiantes a realizar la visión compartida (es decir, la visión que toma en cuenta lo que quiere el colegio y lo que son las necesidades de los estudiantes). Expongo con claridad, a mis colegas y estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el logro las metas institucionales. Informo continuamente, a los colegas y a mis estudiantes, sobre las fortalezas que poseen. No acostumbro evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas. Me interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con mis colegas o estudiantes. Evito decirles, a mis colegas y a mis estudiantes, como se tienen que hacer las tareas o actividades.</p>	
	Transaccional	Recompensa contingente	<p>Expreso mis ideales y creencias más significativas. Construyo, a partir de la visión institucional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y que es motivante del futuro. Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades. Trato que mis colegas y mis estudiantes vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas. Tiendo a no corregir errores ni fallas.</p>	
		La dirección por excepción activa	<p>Tiendo a hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje. Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que puedan lograrse. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.</p>	
		La dirección por excepción pasiva	<p>Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo. Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis colegas y estudiantes.</p>	

			Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	
	Laissez Faire	Evasión de responsabilidades	Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora.	
		Toma de decisiones	Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo. Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	

## **2.7. Metodología**

### **2.7.1. Método de la investigación**

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio; es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos; es un proceso que conjuga la inducción y la deducción es decir el pensamiento reflexivo para resolver dicho problema. (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. 2016, p. 86)

### **2.7.2. Enfoque de la investigación**

La investigación que proponemos es cuantitativa porque se sustenta en datos estadísticos (frecuencias, porcentajes medidas de tenencia central).

Por otro lado, Hernández, Fernández & Baptista (2016), refiere que "el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías"(p. 55).

### **2.7.3. Nivel de investigación**

Aplicada tiene como finalidad la resolución de problemas prácticos. "El propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario" (Landeau Rebeca, 2007, p. 55).

### **2.7.4. Tipo de Investigación**

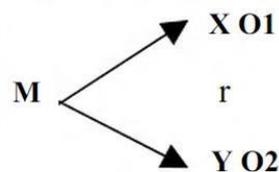
En la investigación cuantitativa, según Hernández, Fernández & Baptista (2016), se utilizó la Investigación descriptiva-correlacional el cual se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de pobladores.

### 2.7.5. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación está guiado mediante el diseño descriptivo – correlacional de corte transversal, también conocido como diseño no experimental. Es descriptiva porque describe las dos variables de la investigación (habilidades blandas los estilos de liderazgo de los docentes), así como los docentes, mostrando los niveles de cada una de las variables. Es correlacional porque precisará la relación o correlación entre las dos variables y el cruce de las dimensiones de la primera variable con la segunda variable de estudio; ello mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, así mismo es de corte transversal, el recojo de datos es desde la unidad de análisis que se realizó en un solo momento.

Frente al caso Hernández et al. (2016), manifiestan que en una “investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

**Cuyo esquema es el siguiente:**



**Dónde:**

**M:** Representa la muestra de los docentes

**X:** Variable 1: Habilidades blandas

**Y:** Variable 2: Estilos de liderazgo

**O<sub>1</sub>:** Evaluación de la variable 1: Habilidades blandas

**O<sub>2</sub>:** Evaluación de la variable 2: Estilos de liderazgo

**r:** Relación entre las variables de estudio.

La verificación de las hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo.

## 2.8. Población y muestra

La población que se ha tomado en cuenta para esta investigación involucra a docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.

Instituciones educativas del distrito de Sicuani	Población
José Carlos Mariátegui	7
Japam	57
Inmaculada Concepción	84
El amauta	35
56008 Colegio Bolivariano de Sicuani	17
56006 Gaona Cisneros	16
Total	216

Fuente: ESCALE

### Tipo de muestra:

Se utilizará una muestra probabilística a la totalidad de la población, tomando grupos intactos, aleatorizados conformado por docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco considerados 85 docentes.

### Formula para obtener la muestra

La muestra se determinó a través de la fórmula para poblaciones finitas, con proporciones y error absoluto, la fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

$$n = \frac{(216)(1,96)^2(0,9)(0,1)}{(0,05)^2(216-1) + (1,96)^2(0,9)(0,1)}$$

$$n = 84,55274$$

Entonces el tamaño de la muestra fue de 85 docentes

## **2.9. Técnicas e instrumento de investigación**

### **Técnicas**

Técnica Según Hernández et al (2016), “son el conjunto de normas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el sujeto de la investigación es decir el cómo” (p.199).

En opinión de Hernández et al (2016) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p.10).

La técnica a usar en esta investigación es la encuesta, según Hernández et al (2016), “esta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador” (p. 217), A diferencia de la entrevista se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Para Hernández et al (2016), “la encuesta permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas” (p.13).

En la recopilación de información correspondiente a la variable dependiente de nuestra investigación se ha empleado como técnica, la encuesta, realizada mediante preguntas formuladas a través de un cuestionario a los docentes que son la unidad de análisis, para conocer la interacción en el aula.

### **Instrumentos**

Según Hernández et al (2016):

El instrumento es un mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar datos. Representa la herramienta con la cual se

va a recoger, filtrar y codificar los datos, es decir el, con qué. Estos están en correspondencia con las técnicas de recolección de datos para determinada investigación. (p. 199)

El instrumento empleado en esta investigación para ambas variables es la escala valorativa o escala de Likert, estas serán aplicadas en el año 2019 y tuvieron una duración de 30 minutos.

## **Ficha Técnica**

### **Ficha técnica de instrumento de habilidades blandas**

**Nombre** Ficha para evaluar “Desarrollo de habilidades blandas”

**Autor Dra.** Greta Aydelí Villanueva Alburqueque

**Evaluación** Nivel de desarrollo de habilidades blandas

**Dirigido a** Docentes

**Duración de aplicación** De 20 a 30 minutos

**Forma de administración** Individual

**Objetivo** Identificar el nivel de desarrollo de habilidades blandas.

**N° de ítems Dimensiones:** Aperturas a nuevas experiencias, conciencia de sí mismo, extraversión, afabilidad y estabilidad emocional.

**Análisis estadístico** A través de cuadros y gráficos para lo cual se aplicará en coeficiente de correlación de Pearson

**Confiabilidad** Alfa de Crombach : 0.870

**Link cuestionario habilidades blandas:**

<https://forms.gle/rXda8tuQm9cWHm817>

## **Ficha técnica de instrumento de Estilos de Liderazgo**

**Nombre** Cuestionario multifactorial de liderazgo (MIQ) 5X corto

**Autor Dra.** Bass y Avolio (2004) – (EE.UU)

**Adaptación** Carolina Vega Villa y Gloria Zavala (2009) – (Chile)

**Objetivo** Determinar el estilo de liderazgo predominante en los docentes

**Administración** Individual o colectiva

**Dimensiones** Número de dimensiones 3

**Dimensión 1** Transformacional

**Dimensión 2** Transaccional

**Dimensión 3** Lazz - Faire

**Descripción del instrumento** El instrumento consta de 46 ítems, en el cual se consideró 29 preguntas para la dimensión transformacional; 12 preguntas para la dimensión transaccional y 5 preguntas para la dimensión laissez faire. En tal sentido sus respuestas son politómicas codificadas con números nunca (1). Rara vez (2). A veces (3). A menudo (4). Siempre (5).

**Adaptación Nacional** Dra. Rosa Alvina Soto Jugo

**Validación** Validez por criterio de jueces

**Confiabilidad** Alfa de Crombach = 0,769

**Link cuestionario de Estilos de Liderazgo:**

<https://forms.gle/tJVuinLSxcqXxkG26>

## 2.10. Procedimiento de recolección de datos

Para el procesamiento de la información se tuvo en cuenta las siguientes técnicas estadísticas:

- Se usó medidas estadísticas descriptivas como la media aritmética, mediana y otros.
- La información recolectada está organizada en tablas y gráficos para su debida descripción e interpretación de los resultados.
- La magnitud de la relación de las variables estudiadas se calculará mediante un coeficiente de correlación rho de Spearman empleando el software para tratamiento estadístico SPSS version 23, El número decimal obtenido de la probable relación entre variables será evaluado considerando: la fuerza de la relación y la significación estadística de la relación.
- La fuerza de la relación será inferida a partir del valor numérico del coeficiente de correlación, considerando que los valores cercanos al cero denotan una relación débil, mientras que los que se aproximan a + 1 ò a- 1 indicarán una relación más fuerte.
- De acuerdo con los niveles de medición con que se manejan en los instrumentos se utilizará la prueba estadística de correlación rho de Spearman

### Escala rho de Spearman

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99

### **Estrategia para la prueba de hipótesis**

La prueba de hipótesis se ha realizado mediante el estadístico de correlación de Pearson, considerando que en primera instancia los datos tuvieron una distribución normal probada a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

**Los criterios sobre los cuales se han tomado las decisiones son los siguientes:**

**Hipótesis nula:**  $H_0: B \leq 0$  (Ninguna relación o una negativa)

**Aceptación o rechazo de la hipótesis general:**

Si P valor es significativo (\*) cuando:

$$*P < 0.05$$

Es decir:

Si P valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Si P valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula

## 2.11. Resultados e interpretación de las variables

### Variable habilidades blandas

Tabla 1

Variable habilidades blandas

Nivel	Rango	f	%
Bajo	37 - 62	0	0
Regular	63 - 86	84	99
Alto	87 - 111	1	1
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

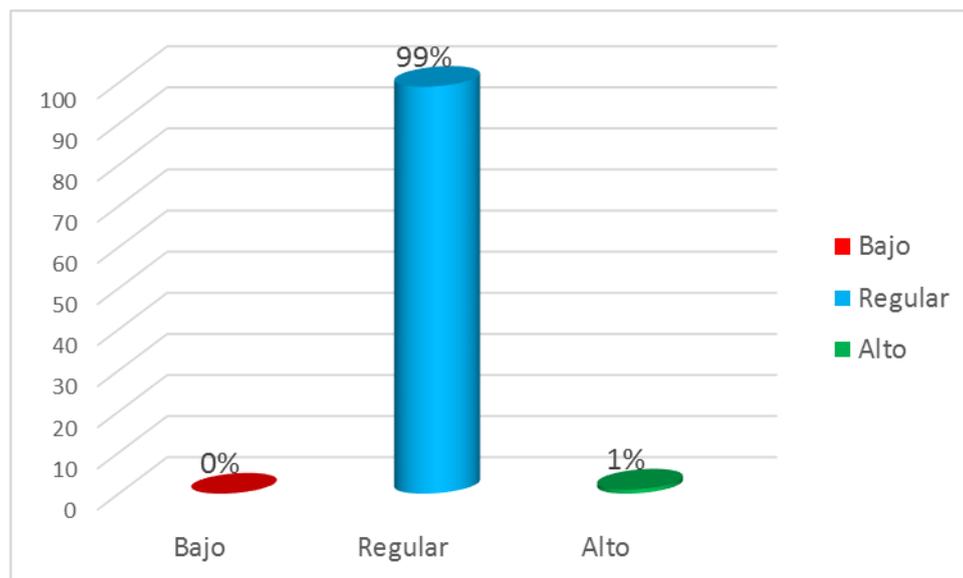


Figura 1. Variable habilidades blandas

### Análisis e interpretación

De la tabla 1 y figura 1, correspondiente a la variable habilidades blandas para directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 0% de los directivos presentan un nivel bajo, es decir los directivos están distribuidos entre el nivel regular y alto, el 99% de los docentes se encuentran en el nivel regular, mientras que el 1% se encuentra en un nivel alto para la variable

habilidades blandas. A pesar de que la muestra de docentes se encuentra distribuida entre los niveles regular y alto, se observa que solo un director se encuentra en un nivel alto.

Tabla 2

*Dimensión flexibilidad*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	2 - 3	28	33
Regular	4 - 5	48	56
Alto	6	9	11
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

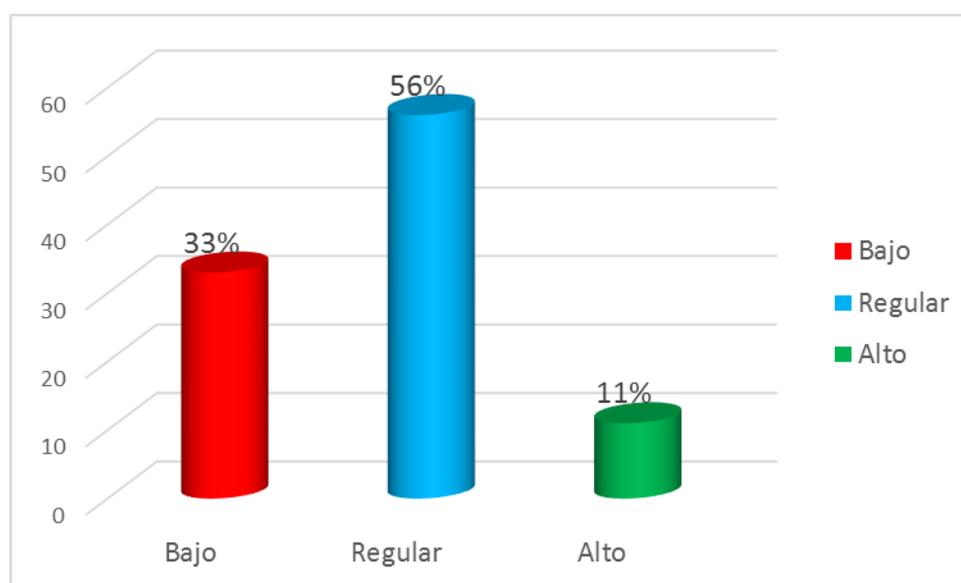


Figura 2. Dimensión flexibilidad

**Análisis e interpretación**

De la tabla 2 y figura 2, correspondiente a la dimensión flexibilidad de la variable habilidades blandas, para directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que la tercera parte de los directivos, es decir el 33% de ellos presentan un nivel bajo, el 56% de los docentes que son más de la mitad se encuentran en el nivel regular, mientras que el 11% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión flexibilidad.

Tabla 3

*Dimensión curiosidad*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	27	32
Regular	8 - 9	40	47
Alto	10 - 12	18	21
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

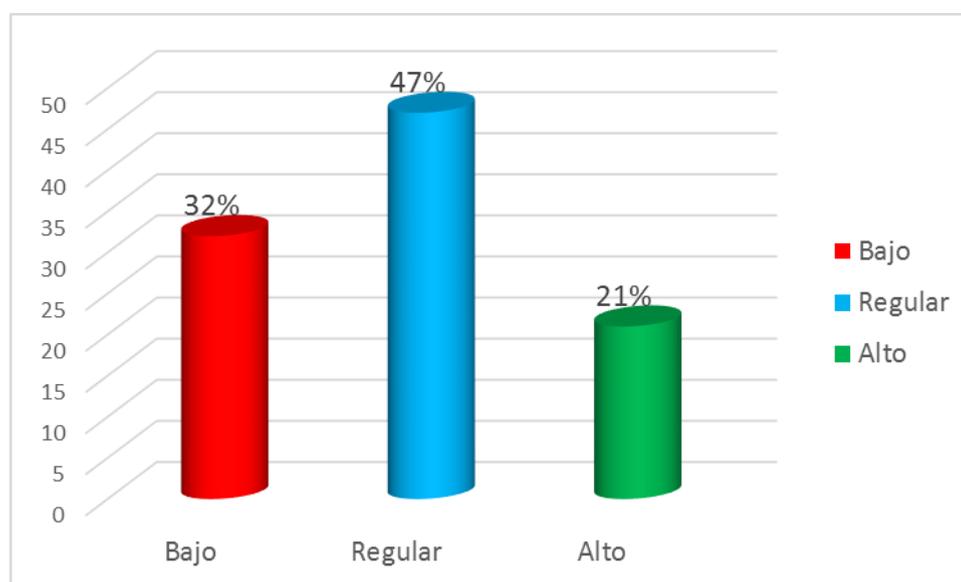


Figura 3. Dimensión curiosidad

**Análisis e interpretación**

De la tabla 3 y figura 3, correspondiente a la dimensión curiosidad de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 32% de los directivos presentan un nivel bajo, el 47% de los docentes se encuentran en el nivel regular, mientras que el 21% se encuentra en un nivel alto para la dimensión curiosidad.

Tabla 4

*Dimensión perseverancia*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	32	37
Regular	8 - 9	38	45
Alto	10 - 12	15	18
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

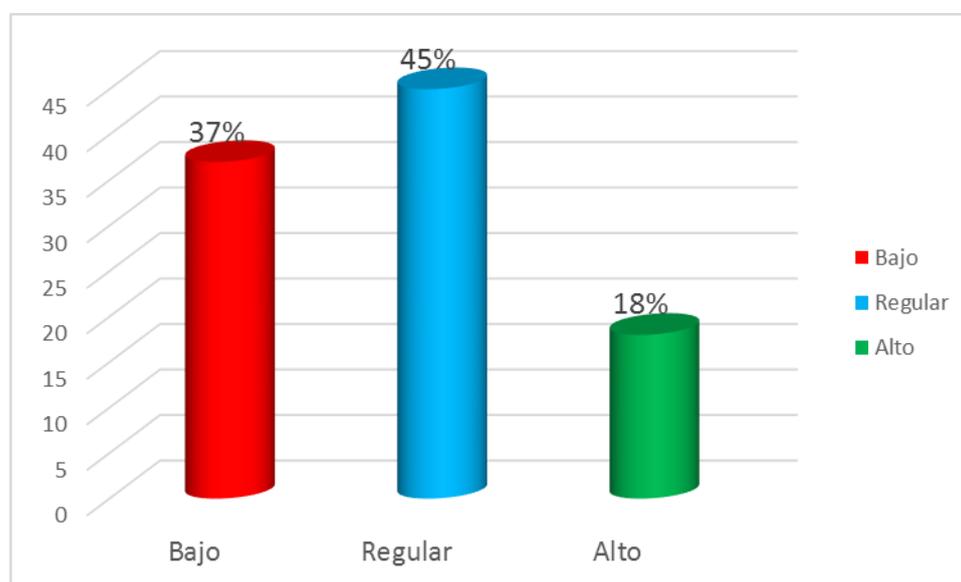


Figura 4. Variable perseverancia

**Análisis e interpretación**

De la tabla 4 y figura 4, correspondiente a la dimensión perseverancia de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 37% de los directivos presentan un nivel bajo, el 45% de los docentes se encuentran en el nivel regular, mientras que el 18% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión perseverancia.

Tabla 5

*Dimensión esfuerzo por el rendimiento*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	29	34
Regular	8 - 9	36	42
Alto	10 - 12	20	24
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

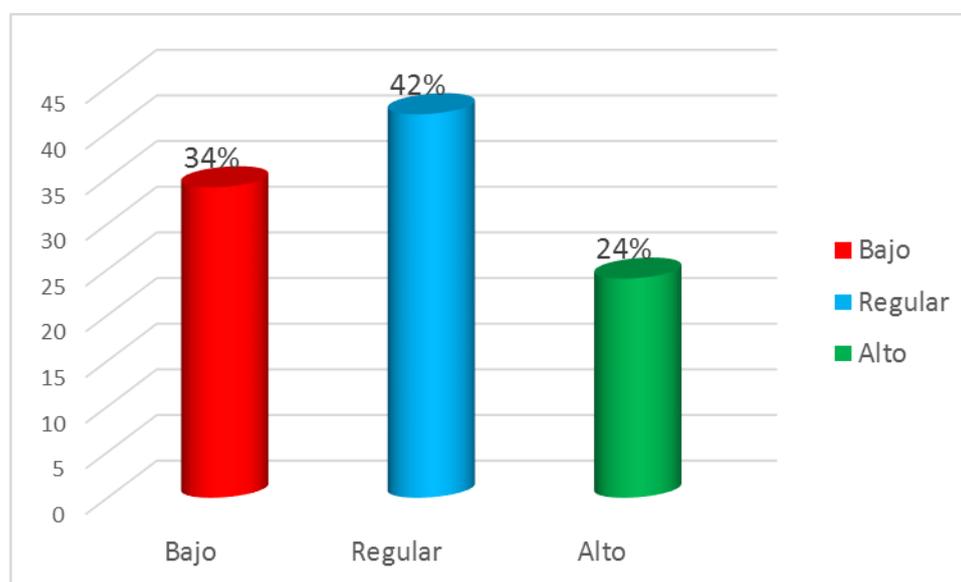


Figura 5. Dimensión esfuerzo por el rendimiento

**Análisis e interpretación**

De la tabla 5 y figura 5, correspondiente a la dimensión esfuerzo por el rendimiento de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 34% de los directivos presentan un nivel bajo, el 42% de los docentes se encuentran en el nivel regular, mientras que el 24% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión esfuerzo por el rendimiento.

Tabla 6

*Dimensión sociable*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	2 - 3	29	34
Regular	4 - 5	47	55
Alto	6	9	11
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

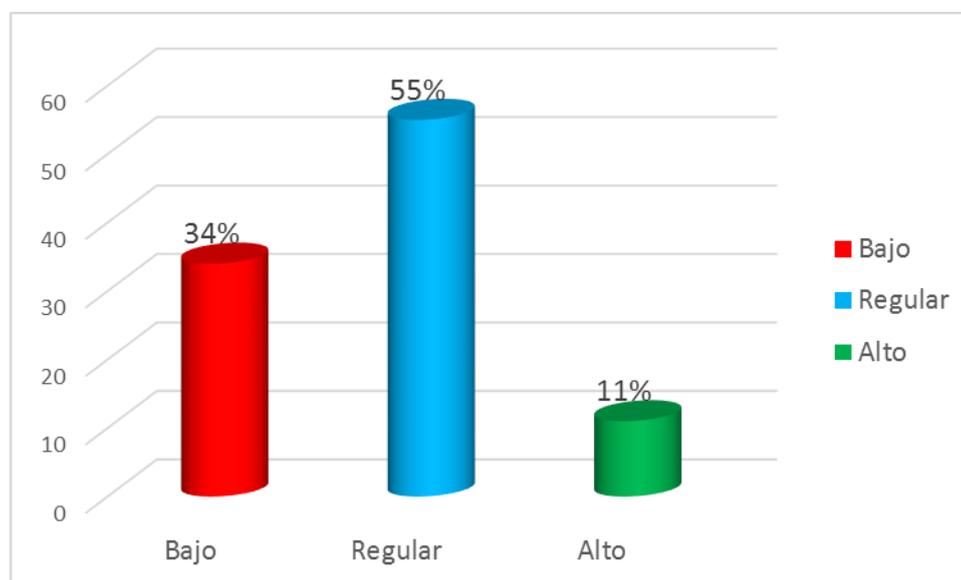


Figura 6. Dimensión sociable

**Análisis e interpretación**

De la tabla 6 y figura 6, correspondiente a la dimensión sociable de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 34% de los directivos presentan un nivel bajo, el 55% de los docentes se encuentran en el nivel regular, y el 11% restante se encuentra en un nivel alto para la variable habilidades blandas.

Tabla 7

*Dimensión liderazgo*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	28	33
Regular	8 -9	41	48
Alto	10 -12	16	19
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

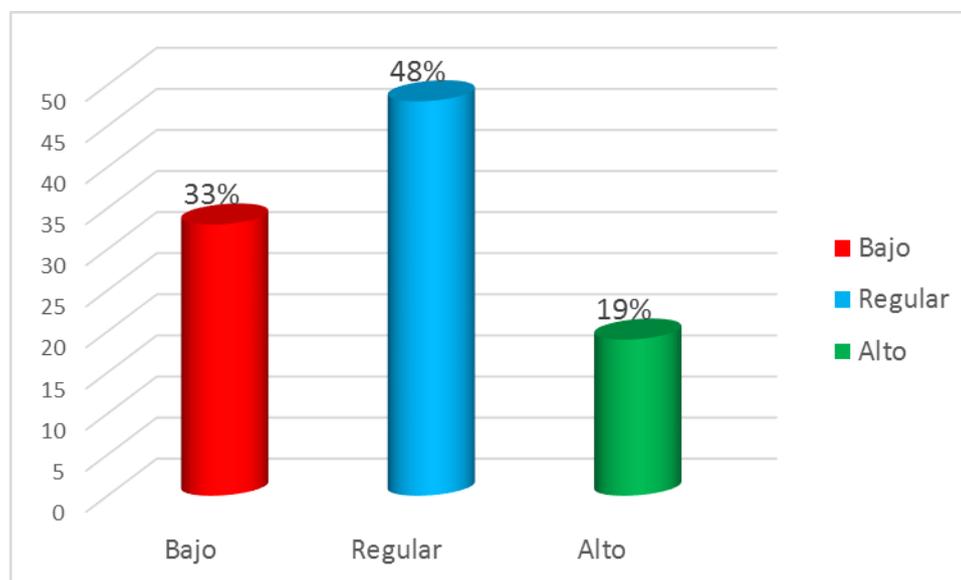


Figura 7. Dimensión liderazgo

**Análisis e interpretación**

De la tabla 7 y figura 7, correspondiente a la dimensión liderazgo de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que la tercera parte correspondiente al 33% del total de los docentes presentan un nivel bajo, el 48% de los directivos se encuentran en el nivel regular, mientras que el 19% de docentes restantes se encuentran en un nivel alto para la dimensión liderazgo.

Tabla 8

*Dimensión tolerancia*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	28	33
Regular	8 -9	34	40
Alto	10 -12	23	27
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

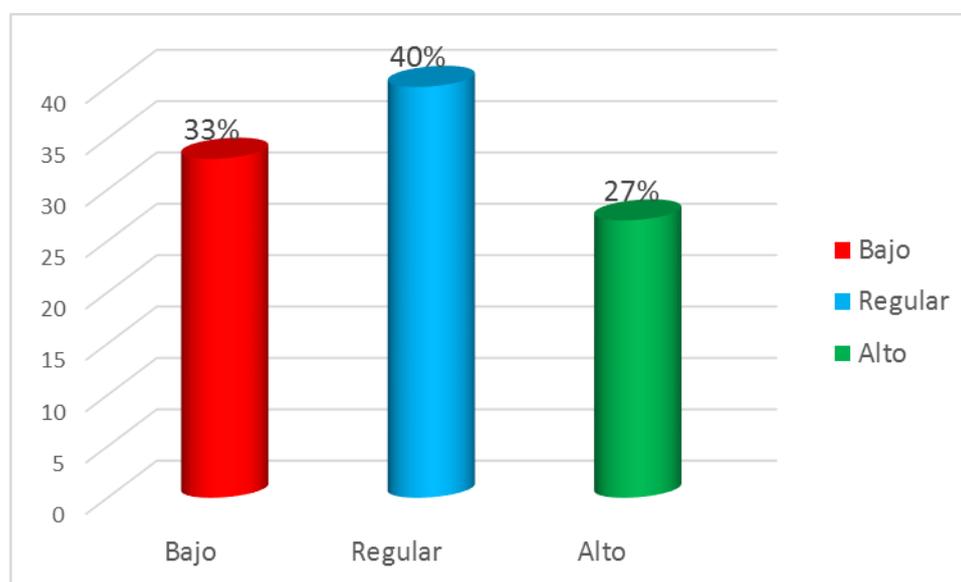


Figura 8. Dimensión tolerancia

**Análisis e interpretación**

De la tabla 8 y figura 8, correspondiente a la dimensión tolerancia de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que la tercera parte de los docentes correspondiente al 0% del total se encuentran en un nivel bajo, el 40% de los directivos se encuentran en el nivel regular, y el 27% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión tolerancia.

Tabla 9

*Dimensión cordialidad*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	44	52
Regular	8 -9	29	34
Alto	10 -12	12	14
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

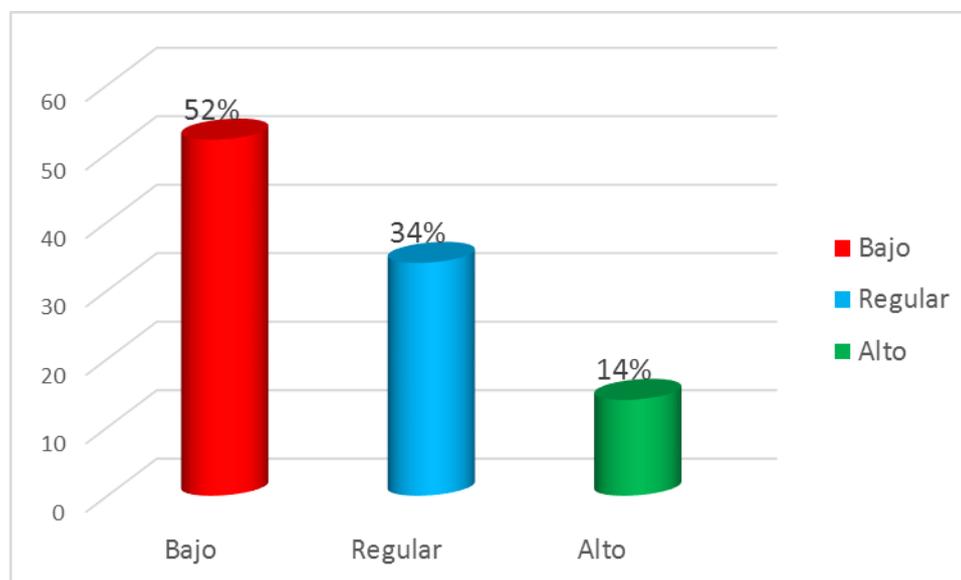


Figura 9. Dimensión Cordialidad

**Análisis e interpretación**

De la tabla 9 y figura 9, correspondiente a la dimensión cordialidad de la variable Habilidades Blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que más de la mitad de los docentes correspondiente al 52% presentan un nivel bajo, el 34% de los directivos se encuentran en el nivel regular, mientras que el 14% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión cordialidad.

Tabla 10

*Dimensión estrés*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	4 - 7	38	45
Regular	8 -9	35	41
Alto	10 -12	12	14
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

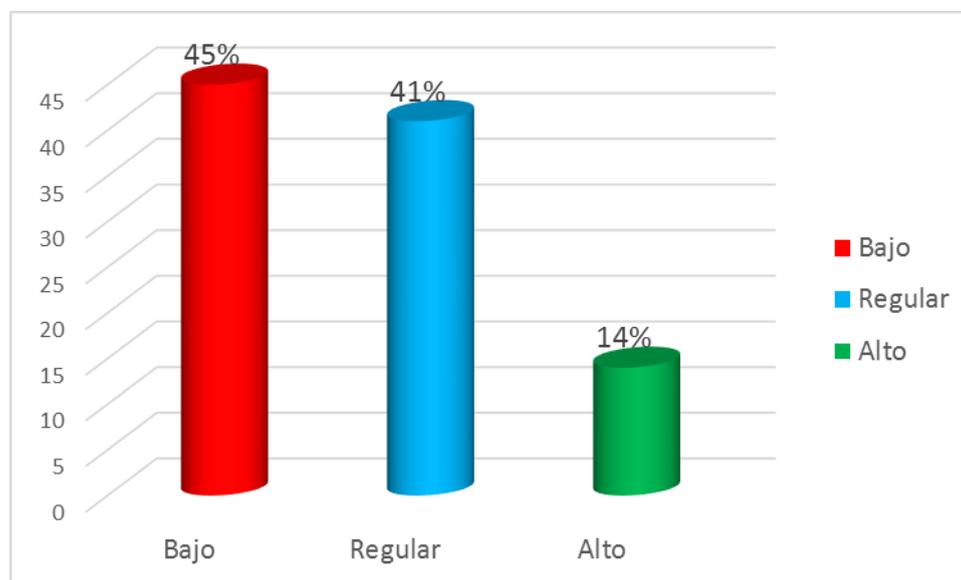


Figura 10. Dimensión estrés

**Análisis e interpretación**

De la tabla 10 y figura 10, correspondiente a la dimensión estrés de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 45% de los directivos presentan un nivel bajo, el 41% de los docentes se encuentran en el nivel regular, y el 14% se encuentra en un nivel alto para la dimensión estrés.

Tabla 11

*Dimensión impulsividad*

Nivel	Rango	f	%
Bajo	5 - 8	18	21
Regular	9 - 12	56	66
Alto	13 - 15	11	13
Total		85	100

Fuente: Base de datos habilidades blandas

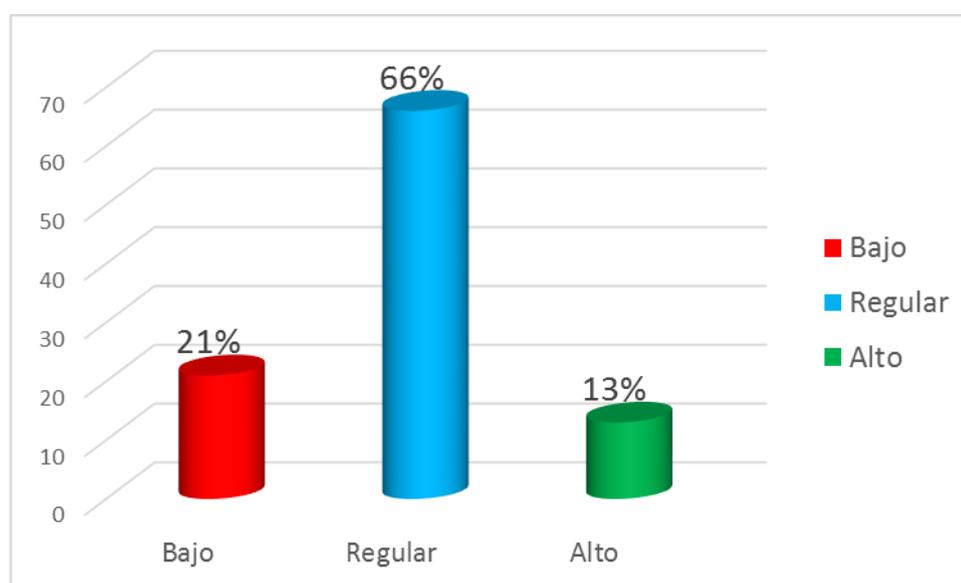


Figura 11. Dimensión impulsividad

**Análisis e interpretación**

De la tabla 11 y figura 11, correspondiente a la dimensión impulsividad de la variable habilidades blandas, de los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se observa que el 21% de los directivos presentan un nivel bajo, el 66% de los docentes se encuentran en el nivel regular, y el 13% restante se encuentra en un nivel alto para la dimensión impulsividad.

## Variable estilos de liderazgo

Tabla 12

### Dimensión estilo de liderazgo transformacional

Nivel	Rango	f	%
Ineficiente	29-68	0	0
Poco eficiente	69-106	60	71
Eficiente	107-145	25	29
<b>Total</b>		<b>85</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos estilos de liderazgo

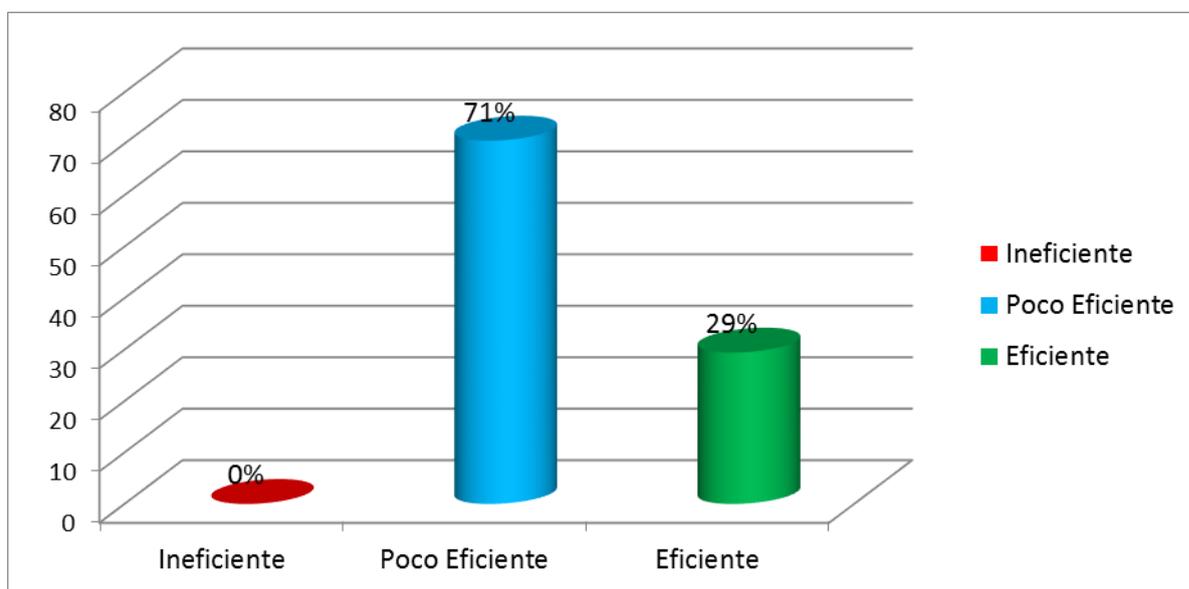


Figura 12. Dimensión estilo de liderazgo transformacional

### Análisis e interpretación

De la tabla 12 y figura 12, correspondientes a la dimensión estilo de liderazgo transformacional, los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se concluye que el 0% presentan un nivel ineficiente, el 71% de los docentes presentan un nivel poco eficiente, y por último el 29% de los directivos presentan nivel eficiente. Es decir que más de la mitad de los docentes se encuentran en un nivel poco eficiente en cuanto a la dimensión transformacional.

Tabla 13

*Dimensión estilo de liderazgo transaccional*

Nivel	Rango	f	%
Ineficiente	12-28	0	0
Poco eficiente	29-44	64	75
Eficiente	45-60	21	25
Total		85	100

Fuente: Base de datos estilos de liderazgo

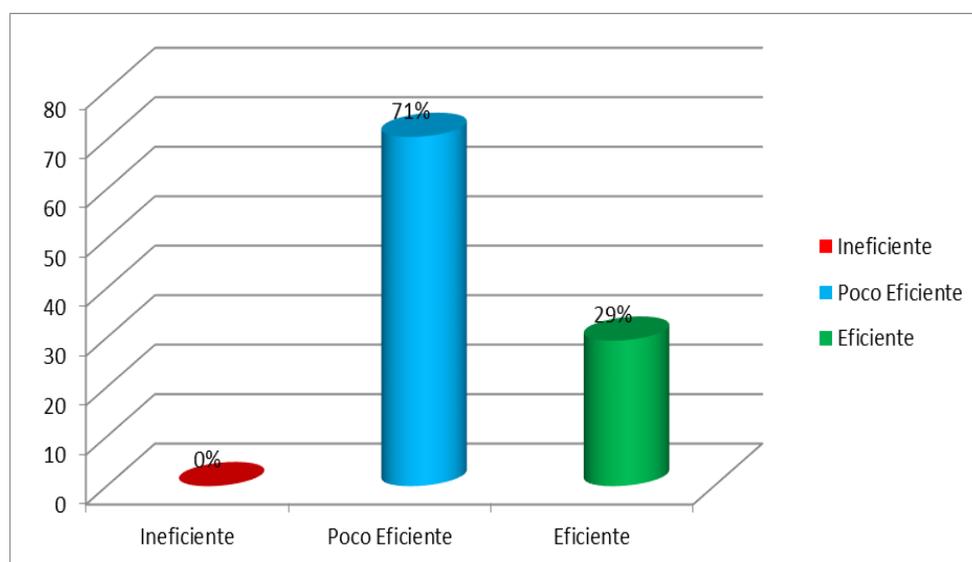


Figura 13. Dimensión estilo de liderazgo transaccional

**Análisis e interpretación**

De la tabla 13 y figura 13, correspondientes a la dimensión estilo de liderazgo transaccional, los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se logra ver que el 0% presentan un nivel ineficiente, el 75% de los directivos presentan un nivel poco eficiente, y por último el 25% de los docentes presentan nivel eficiente. Es decir que más de la mitad de los docentes se encuentran en un nivel poco eficiente en cuanto a la dimensión transaccional.

Tabla 14

*Dimensión estilo de liderazgo laissez faire*

Nivel	Rango	f	%
Ineficiente	5-12	27	32
Poco eficiente	13-18	42	49
Eficiente	19-25	16	19
Total		85	100

Fuente: Base de datos estilos de liderazgo

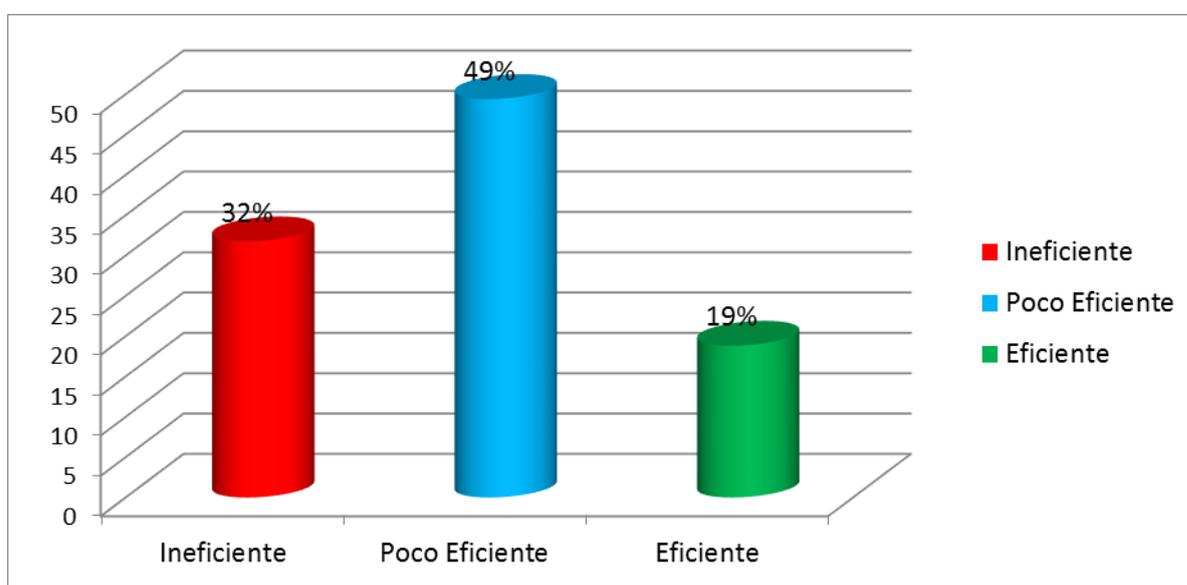


Figura 14. Dimensión estilo de liderazgo laissez faire

**Análisis e interpretación**

De la tabla 14 y figura 14, correspondientes a la dimensión estilo de liderazgo laissez faire, los directivos de las Instituciones Educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis en Cusco, se logra ver que el 32% presentan un nivel ineficiente, el 49% de los docentes presentan un nivel poco eficiente, y por último el 19% de los directivos presentan nivel eficiente. Es decir que la mayoría de los docentes se encuentran en un nivel poco eficiente e ineficiente en cuanto a la dimensión laissez faire.

Tabla 15

*Prueba de normalidad de las variables habilidades blandas y las dimensiones estilos de liderazgo*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES_BLANDAS	,104	85	,023	,977	85	,134
TRANSFORMACIONAL	,090	85	,087	,975	85	,093
TRANSACCIONAL	,074	85	,200*	,974	85	,079
LAISSEZ - FAIRE	,131	85	,001	,956	85	,006

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

### Interpretación

De la tabla 15, prueba de normalidad de las variables habilidades blandas y estilos de liderazgo, se observa que:

- La variable habilidades blandas, no se distribuye según la ley normal ya que la p asociada al contraste Kolmogórov-Smirnov 0.023 es menor al nivel de significancia de la tesis 0.05.
- La dimensión transformacional, se distribuye según la ley normal ya que la p asociada al contraste Kolmogórov-Smirnov 0.087 es mayor al nivel de significancia de la tesis 0.05.
- La dimensión transaccional, se distribuye según la ley normal ya que la p asociada al contraste Kolmogórov-Smirnov 0.200 es mayor al nivel de significancia de la tesis 0.05.
- La dimensión Laissez - Faire, no se distribuye según la ley normal ya que la p asociada al contraste Kolmogórov-Smirnov 0.001 es menor al nivel de significancia de la tesis 0.05.

Tabla 16

*Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimensión estilo transformacional*

Nº	Habilidades blandas	Estilo transformacional	x-X	y-Y	(x-X)*(y-Y)
1	73	91	-1.41	-8.66	12.22
2	73	97	-1.41	-2.66	3.75
3	77	103	2.59	3.34	8.65
4	70	106	-4.41	6.34	-27.98
5	75	86	0.59	-13.66	-8.03
6	77	107	2.59	7.34	19.00
7	75	118	0.59	18.34	10.79
8	65	98	-9.41	-1.66	15.61
9	73	89	-1.41	-10.66	15.05
10	75	81	0.59	-18.66	-10.98
11	77	101	2.59	1.34	3.47
12	82	117	7.59	17.34	131.59
13	80	124	5.59	24.34	136.02
14	81	112	6.59	12.34	81.31
15	78	79	3.59	-20.66	-74.13
16	72	102	-2.41	2.34	-5.65
17	75	99	0.59	-0.66	-0.39
18	72	82	-2.41	-17.66	42.59
19	69	99	-5.41	-0.66	3.57
20	78	99	3.59	-0.66	-2.36
21	77	107	2.59	7.34	19.00
22	76	91	1.59	-8.66	-13.75
23	72	96	-2.41	-3.66	8.82
24	69	90	-5.41	-9.66	52.27
25	69	85	-5.41	-14.66	79.33
26	80	125	5.59	25.34	141.61
27	69	86	-5.41	-13.66	73.92
28	81	111	6.59	11.34	74.72
29	76	114	1.59	14.34	22.78
30	74	97	-0.41	-2.66	1.09
31	70	90	-4.41	-9.66	42.61
32	73	94	-1.41	-5.66	7.99
33	68	85	-6.41	-14.66	93.99
34	80	118	5.59	18.34	102.49
35	82	116	7.59	16.34	124.00
36	71	110	-3.41	10.34	-35.28

37	73	123	-1.41	23.34	-32.95
38	78	116	3.59	16.34	58.64
39	69	86	-5.41	-13.66	73.92
40	71	101	-3.41	1.34	-4.58
41	67	81	-7.41	-18.66	138.29
42	77	104	2.59	4.34	11.24
43	73	103	-1.41	3.34	-4.72
44	89	126	14.59	26.34	384.27
45	79	97	4.59	-2.66	-12.20
46	79	106	4.59	6.34	29.09
47	69	91	-5.41	-8.66	46.86
48	76	109	1.59	9.34	14.84
49	72	89	-2.41	-10.66	25.71
50	75	74	0.59	-25.66	-15.09
51	72	88	-2.41	-11.66	28.12
52	75	109	0.59	9.34	5.49
53	81	129	6.59	29.34	193.31
54	81	117	6.59	17.34	114.25
55	79	96	4.59	-3.66	-16.79
56	79	115	4.59	15.34	70.39
57	72	107	-2.41	7.34	-17.71
58	65	84	-9.41	-15.66	147.38
59	72	98	-2.41	-1.66	4.00
60	75	88	0.59	-11.66	-6.86
61	70	94	-4.41	-5.66	24.97
62	72	113	-2.41	13.34	-32.18
63	81	118	6.59	18.34	120.84
64	73	101	-1.41	1.34	-1.89
65	75	86	0.59	-13.66	-8.03
66	70	90	-4.41	-9.66	42.61
67	72	100	-2.41	0.34	-0.82
68	72	88	-2.41	-11.66	28.12
69	73	95	-1.41	-4.66	6.58
70	76	84	1.59	-15.66	-24.87
71	72	89	-2.41	-10.66	25.71
72	71	82	-3.41	-17.66	60.25
73	76	105	1.59	5.34	8.48
74	75	92	0.59	-7.66	-4.51
75	69	79	-5.41	-20.66	111.80
76	71	98	-3.41	-1.66	5.66
77	69	77	-5.41	-22.66	122.62
78	72	90	-2.41	-9.66	23.29
79	82	133	7.59	33.34	253.00

80	80	118	5.59	18.34	102.49
81	77	93	2.59	-6.66	-17.23
82	79	100	4.59	0.34	1.57
83	75	114	0.59	14.34	8.44
84	76	109	1.59	9.34	14.84
85	65	81	-9.41	-18.66	175.61
	74.4117647	99.6588235			3431.94

Covarianza	40.376
Desviación de X	4.520
Desviación de Y	13.581
Producto de DX*DY	61.385
Rho Spearman	0.658

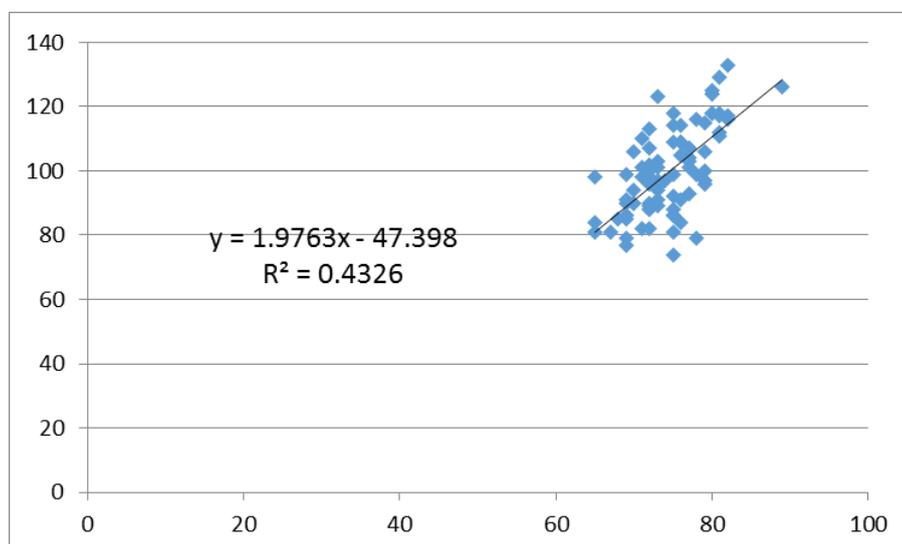


Figura 15. Diagrama de dispersión habilidades blandas vs dimensión transformacional

## Análisis e interpretación

De la tabla 16 y figura 15, observamos que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.658 el cual nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, si observamos la figura 16, indica que las variables poseen una correlación moderada.

La figura 16 muestra un conjunto de puntos la cual evidencia relación entre las habilidades blandas (X) y los dimension transformacional (Y). Se usó la prueba de correlación de Rho Spearman debido al resultado obtenido por la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.

Al ver la figura 15, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en habilidades blandas le corresponden los mayores resultados en la dimensión transformacional, y a menores resultados en habilidades blandas le corresponde menores resultados en la dimensión transformacional. La ecuación  $y=1.9763x-47.398$  nos muestra la relación entre dichas variables, además que valor  $R^2$  lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.4326, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 43.2% de los casos donde dicha relación se cumple.

Tabla 17

*Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimensión estilo transaccional*

Nº	Habilidades blandas	Estilo transaccional	x-X	y-Y	(x-X)*(y-Y)
1	73	34	-1.41	-65.66	92.69
2	73	39	-1.41	-60.66	85.64
3	77	44	2.59	-55.66	-144.06
4	70	36	-4.41	-63.66	280.85
5	75	39	0.59	-60.66	-35.68
6	77	41	2.59	-58.66	-151.82
7	75	47	0.59	-52.66	-30.98
8	65	39	-9.41	-60.66	570.91
9	73	30	-1.41	-69.66	98.34
10	75	43	0.59	-56.66	-33.33
11	77	45	2.59	-54.66	-141.47
12	82	54	7.59	-45.66	-346.47
13	80	40	5.59	-59.66	-333.39
14	81	45	6.59	-54.66	-360.11
15	78	29	3.59	-70.66	-253.54
16	72	34	-2.41	-65.66	158.35
17	75	40	0.59	-59.66	-35.09
18	72	34	-2.41	-65.66	158.35
19	69	38	-5.41	-61.66	333.68
20	78	30	3.59	-69.66	-249.95
21	77	37	2.59	-62.66	-162.18
22	76	39	1.59	-60.66	-96.34
23	72	31	-2.41	-68.66	165.59
24	69	32	-5.41	-67.66	366.15
25	69	34	-5.41	-65.66	355.33
26	80	51	5.59	-48.66	-271.92
27	69	40	-5.41	-59.66	322.86
28	81	45	6.59	-54.66	-360.11
29	76	43	1.59	-56.66	-89.99
30	74	33	-0.41	-66.66	27.45
31	70	41	-4.41	-58.66	258.79
32	73	38	-1.41	-61.66	87.05
33	68	37	-6.41	-62.66	401.75
34	80	51	5.59	-48.66	-271.92
35	82	55	7.59	-44.66	-338.88
36	71	47	-3.41	-52.66	179.66

37	73	50	-1.41	-49.66	70.11
38	78	46	3.59	-53.66	-192.54
39	69	33	-5.41	-66.66	360.74
40	71	37	-3.41	-62.66	213.78
41	67	42	-7.41	-57.66	427.35
42	77	43	2.59	-56.66	-146.65
43	73	44	-1.41	-55.66	78.58
44	89	58	14.59	-41.66	-607.73
45	79	38	4.59	-61.66	-282.91
46	79	42	4.59	-57.66	-264.55
47	69	34	-5.41	-65.66	355.33
48	76	41	1.59	-58.66	-93.16
49	72	39	-2.41	-60.66	146.29
50	75	38	0.59	-61.66	-36.27
51	72	42	-2.41	-57.66	139.06
52	75	45	0.59	-54.66	-32.15
53	81	53	6.59	-46.66	-307.40
54	81	47	6.59	-52.66	-346.93
55	79	33	4.59	-66.66	-305.85
56	79	51	4.59	-48.66	-223.26
57	72	45	-2.41	-54.66	131.82
58	65	32	-9.41	-67.66	636.79
59	72	48	-2.41	-51.66	124.59
60	75	41	0.59	-58.66	-34.51
61	70	33	-4.41	-66.66	294.08
62	72	43	-2.41	-56.66	136.65
63	81	55	6.59	-44.66	-294.22
64	73	39	-1.41	-60.66	85.64
65	75	33	0.59	-66.66	-39.21
66	70	33	-4.41	-66.66	294.08
67	72	31	-2.41	-68.66	165.59
68	72	36	-2.41	-63.66	153.53
69	73	35	-1.41	-64.66	91.28
70	76	35	1.59	-64.66	-102.69
71	72	40	-2.41	-59.66	143.88
72	71	36	-3.41	-63.66	217.19
73	76	47	1.59	-52.66	-83.63
74	75	35	0.59	-64.66	-38.03
75	69	37	-5.41	-62.66	339.09
76	71	30	-3.41	-69.66	237.66
77	69	43	-5.41	-56.66	306.62
78	72	34	-2.41	-65.66	158.35
79	82	50	7.59	-49.66	-376.82

80	80	49	5.59	-50.66	-283.09
81	77	38	2.59	-61.66	-159.59
82	79	50	4.59	-49.66	-227.85
83	75	45	0.59	-54.66	-32.15
84	76	46	1.59	-53.66	-85.22
85	65	30	-9.41	-69.66	655.61
	74.4117647	40.4705882			1603.53

Covarianza	18.865
Desviación de X	4.520
Desviación de Y	6.813
Producto de DX*DY	30.794
Rho Spearman	0.613

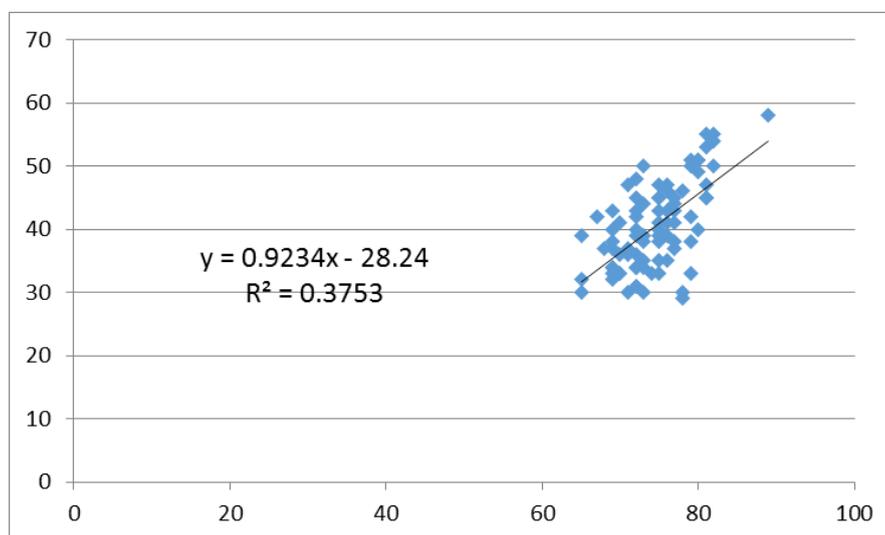


Figura 16. Diagrama de dispersión de habilidades blandas vs dimensión transaccional

## Análisis e interpretación

De la tabla 17 y figura 16, observamos que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.613 el cual nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, si observamos la figura 18, indica que las variables poseen una correlación moderada .

La figura 17 muestra un conjunto de puntos la cual evidencia relación entre las habilidades blandas (X) y los dimension transaccional (Y). Se usó la prueba de correlación de Rho de Spearman debido al resultado obtenido por la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.

Al ver la figura 19, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en habilidades blandas le corresponden los mayores resultados en la dimension transaccional, y a menores resultados en habilidades blandas le corresponde menores resultados en la dimension transaccional. La ecuación  $y=0.9234x-28.24$  nos muestra la relación entre dichas variables, además que valor  $R^2$  lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.3753, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 37.5% de los casos donde dicha relación se cumple.

Tabla 18

*Cálculo del coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable habilidades blandas y la dimensión estilo Laissez - Faire*

Nº	Habilidades blandas	Estilo Laissez Faire	Rango (x)	Rango (y)	D	D2
1	73	18	37.5	67	29.5	870.25
2	73	14	37.5	41	3.5	12.25
3	77	18	61.5	67	5.5	30.25
4	70	14	15.5	41	25.5	650.25
5	75	14	47.5	41	-6.5	42.25
6	77	18	61.5	67	5.5	30.25
7	75	20	47.5	75.5	28	784
8	65	10	2	5.5	3.5	12.25
9	73	15	37.5	49.5	12	144
10	75	12	47.5	21.5	-26	676
11	77	16	61.5	58	-3.5	12.25
12	82	23	83	83	0	0
13	80	20	74.5	75.5	1	1
14	81	19	79	71.5	-7.5	56.25
15	78	19	66	71.5	5.5	30.25
16	72	13	27.5	31.5	4	16
17	75	14	47.5	41	-6.5	42.25
18	72	16	27.5	58	30.5	930.25
19	69	19	9.5	71.5	62	3844
20	78	12	66	21.5	-44.5	1980.25
21	77	16	61.5	58	-3.5	12.25
22	76	18	55.5	67	11.5	132.25
23	72	10	27.5	5.5	-22	484
24	69	13	9.5	31.5	22	484
25	69	11	9.5	12	2.5	6.25
26	80	21	74.5	79	4.5	20.25
27	69	14	9.5	41	31.5	992.25
28	81	20	79	75.5	-3.5	12.25
29	76	22	55.5	81	25.5	650.25
30	74	13	42	31.5	-10.5	110.25
31	70	11	15.5	12	-3.5	12.25
32	73	11	37.5	12	-25.5	650.25
33	68	13	5	31.5	26.5	702.25
34	80	20	74.5	75.5	1	1
35	82	21	83	79	-4	16
36	71	12	19.5	21.5	2	4

37	73	9	37.5	2	-35.5	1260.25
38	78	16	66	58	-8	64
39	69	10	9.5	5.5	-4	16
40	71	14	19.5	41	21.5	462.25
41	67	12	4	21.5	17.5	306.25
42	77	16	61.5	58	-3.5	12.25
43	73	14	37.5	41	3.5	12.25
44	89	24	85	85	0	0
45	79	16	70	58	-12	144
46	79	16	70	58	-12	144
47	69	11	9.5	12	2.5	6.25
48	76	18	55.5	67	11.5	132.25
49	72	12	27.5	21.5	-6	36
50	75	12	47.5	21.5	-26	676
51	72	12	27.5	21.5	-6	36
52	75	12	47.5	21.5	-26	676
53	81	15	79	49.5	-29.5	870.25
54	81	23	79	83	4	16
55	79	11	70	12	-58	3364
56	79	16	70	58	-12	144
57	72	13	27.5	31.5	4	16
58	65	12	2	21.5	19.5	380.25
59	72	12	27.5	21.5	-6	36
60	75	14	47.5	41	-6.5	42.25
61	70	7	15.5	1	-14.5	210.25
62	72	16	27.5	58	30.5	930.25
63	81	19	79	71.5	-7.5	56.25
64	73	11	37.5	12	-25.5	650.25
65	75	11	47.5	12	-35.5	1260.25
66	70	17	15.5	64	48.5	2352.25
67	72	14	27.5	41	13.5	182.25
68	72	15	27.5	49.5	22	484
69	73	12	37.5	21.5	-16	256
70	76	14	55.5	41	-14.5	210.25
71	72	15	27.5	49.5	22	484
72	71	15	19.5	49.5	30	900
73	76	14	55.5	41	-14.5	210.25
74	75	13	47.5	31.5	-16	256
75	69	10	9.5	5.5	-4	16
76	71	16	19.5	58	38.5	1482.25
77	69	10	9.5	5.5	-4	16
78	72	10	27.5	5.5	-22	484
79	82	21	83	79	-4	16

80	80	23	74.5	83	8.5	72.25
81	77	16	61.5	58	-3.5	12.25
82	79	15	70	49.5	-20.5	420.25
83	75	13	47.5	31.5	-16	256
84	76	12	55.5	21.5	-34	1156
85	65	13	2	31.5	29.5	870.25
TOTAL						36550
Coef. Rho Spearman						0.643

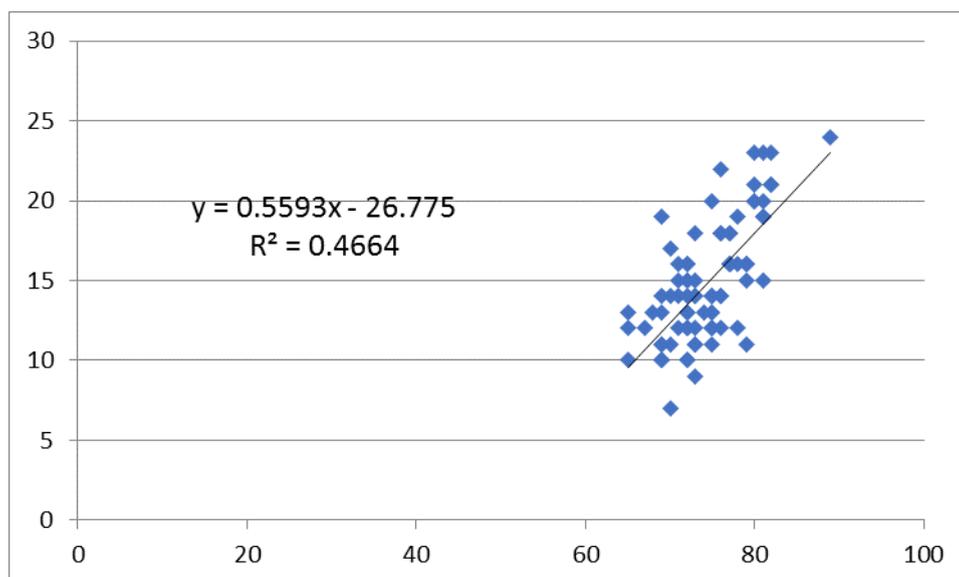


Figura 17. Diagrama de dispersión habilidades blandas vs la dimensión *laissez-faire*

### Análisis e interpretación

De la tabla 18 y figura 17, observamos que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.643 el cual nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, si

observamos la figura 17, indica que las variables poseen una correlación moderada .

La figura 17 muestra un conjunto de puntos la cual evidencia relación entre las habilidades blandas (X) y los dimension Laissez - Faire (Y). Se usó la prueba de correlación de Rho Spearman debido al resultado obtenido por la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.

Al ver la figura 17, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en habilidades blandas le corresponden los mayores resultados en la dimension Laissez - Faire, y a menores resultados en habilidades blandas le corresponde menores resultados en la dimension Laissez - Faire. La ecuación  **$y=0.5593x-26.775$**  nos muestra la relación entre dichas variables, además que valor  $R^2$  lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.4664, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 46.6% de los casos donde dicha relación se cumple.

## 2.12. Discusión de resultados

La investigación presentada consideró como objetivo general Establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021. Contrastando de hipótesis se dio como resultado Existe relación significativa entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo transformacional establecido con un nivel de relación positivo y moderada (Rho de Spearman = + 0.658). Existe relación significativa entre las variables habilidades blandas y el estilo de liderazgo transaccional con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman =+0.613). Existe relación moderada entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo laissez faire con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman = +0.643). Nuestros resultados guardan similitud con los siguientes trabajos de investigación:

Avenecer (2015), desarrollo la tesis titulada Liderazgo y Motivación, con el fin de optar el grado académico de magister por la universidad Rafael Landívar, Guatemala, para tal fin el estudio tuvo como finalidad determinar la relación del liderazgo de los supervisores y la motivación de los vendedores. Existen suficientes evidencias para conformar que hay una gran relación entre los estilos de liderazgo en los jefes y en los colaboradores.

Chuquimbalqui Díaz (2017). El objetivo general del presente estudio fue establecer la relación entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba 2017; a fin de explicar el grado de correlación entre dichas variables. Por tanto, se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la institución educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017; por cuanto, se obtuvo una correlación positiva considerable de 0,644; es decir, al desarrollar eficientemente habilidades blandas, favorece considerablemente la aplicación de las estrategias metodológicas.

Villanueva Vergaray (2016). Habilidades blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos según la Rho de Spearman indicaron que: Existe relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. Lo cual se demuestra con la prueba de Rho Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

## **CAPÍTULO III**

### **Propuesta académica para el desempeño del buen liderazgo de los docentes en administración educativa**

#### **3.1. Para el desempeño de liderazgo de los directivos**

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, para el desempeño de Liderazgo de los docentes, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

La necesidad de obtener beneficios, alcanzar objetivos a corto, mediano plazo, requeridos por las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo cual el líder de una organización debe considerar lo siguiente:

- a. Crear una filosofía en desempeño del liderazgo de los docentes fundamentada en el individuo, es decir, a todos los miembros de la comunidad educativa como sujetos del proceso de formación, con objetivos personales, que siente y tiene vida propia diferente al colectivo, aun cuando hace vida en él.
- b. Comprender que el desempeño del liderazgo tiene lugar en la comunidad del conocimiento, la cual se vislumbra como un ambiente competitivo, donde prevalece la tecnología de la información como piedra angular de los procesos.
- c. Desarrollar estrategias con visión a largo plazo, aunque las acciones se ejecuten en y para el ahora.
- d. Lograr el compromiso grupal, es decir, de la comunidad educativa para la administración de los procesos de la escuela, identificando el potencial de las personas, estableciendo las alianzas necesarias para alcanzar metas y objetivos.
- e. Capacidad para asumir grandes riesgos o intentar cosas nuevas en atención a los cambios continuos del sistema educativo en materia de currículo, así como nuevas propuestas en términos de proyectos y programas.
- f. Visión del desempeño de liderazgo social que implica la inserción en la escuela y la comunidad, lo cual da origen para la participación activa en el diagnóstico y solución de problemas.

### **3.2. El director administrador**

EL Director del centro educativo es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. El Director debe de estar dotado de las habilidades necesarias para la toma correcta de decisiones, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, la evaluación de profesores, la organización y las relaciones públicas necesarias para enfrentarse a los dilemas que afectan a diversos tipos de sistemas educativos.

El Director administrador debe poseer y manejar ciertas aptitudes; debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad, asesorar con un sentido autogestionario; hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, físicos, y materiales.

El Director encargado de dirigir una estancia educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución. Está establecido que la Administración Educacional es aquella parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, que introduce elementos de organización y orden al sistema educacional, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo, para así conseguir los objetivos o metas propuestos; estos pueden ser los macro objetivos institucionales, por ejemplo, los objetivos de los Ministerios de Educación en Latinoamérica.

La Administración Educacional, por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, necesita que el Director administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- Tener una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él.
- Poseer una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.
- Tener un amplio enfoque pandisciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.
- Manejar conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración. Esto lleva a concluir que la administración educacional, en cuanto herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes se refiere, conlleva plenamente los requerimientos y metas que espera alcanzar las actuales reformas educacionales mundiales, como la chilena, y en general, los nuevos procesos educativos latinoamericanos.

En resumen, la actividad principal del administrador educativo es la de elegir y dirigir, lo cual a su vez conlleva a tomar decisiones en diferentes niveles: administrativos, financieros, infraestructural, recursos humanos, legales y, especialmente, en el desarrollo curricular. Aquí la comunicación es muy importante para la toma correcta de decisiones en cada nivel organizativo.

### **3.3. Director gerente**

Director Gerente Educativo podrá desempeñarse como:

- Director Gerente, o coordinador de planes, programas y proyectos educativos.
- Consultor o asesor en la elaboración de planes y proyectos educativos y de inversión.
- Supervisor de educación, director de núcleo de desarrollo educativo, asesor de gerencia educativa en organizaciones gubernamentales y privadas. Jefe de unidades educativas o capacitación empresarial en asociaciones del sector educativo.
- Líderes dentro de la comunidad escolar; en la parte investigativa, como agente de cambio para fortalecer los recursos institucionales y optimizar los indicadores de competitividad.

### **3.4. Gestión administrativa**

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios. Tenga presente que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna. También el área administrativa tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y

procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz.

Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

### **3.5. Recomendaciones para una gestión efectiva de un director**

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo. Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva. Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar y el de las personas a su cargo, considerando los procesos sobre la base de los resultados.
- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial. Tener éxito como gerente de una organización educativa, tenga en mente las siguientes directrices:

a). Organice y maneje las actividades educativas en:

- Área de recursos Humanos

- Área de Recursos Financieros
  - Área de Recursos Tecnológicos
  - Área de Recursos Académicos
  - Área de Recursos administrativos.
- b) Revise y asesórese de las actividades empresariales (entérese de todas las acciones que realizan las dependencias administrativas).
- c) Acople la estructura orgánica a las necesidades del centro educativo.
- d) Proyéctese al ambiente exterior, controlando las amenazas, realice convenios, hágase miembro de asociaciones, practique buenas relaciones públicas y humanas, etc.
- e) Mayor participación en la toma de decisiones, la comunicación debe ser más fluida en el gerente y los trabajadores, aportando estas sugerencias, ideas, iniciativas.
- f) Toma de decisiones más rápidas.
- g) Mejore la productividad académica, administrativa y productiva, utilizando estrategias, como: Capacitación a los colaboradores, incorporación de nueva tecnología, mejoramiento del índice de personal profesional.
- h) Mayor centralización o descentralización. Si usted quiere centralizar puede utilizar la tecnología para adquirir más información, tomar más decisiones, a menudo, con capacidad de respuestas; de igual manera puede descentralizar la información y compartirlo con las jefaturas claves, dando lugar a una mayor participación y autonomía de ellos.

### **3.6. Las tecnologías de información y comunicación en la administración educativa**

Dentro de la administración educativa las TICs son muy importantes para el desarrollo del desempeño del liderazgo, porque el administrador debe conocer y saber utilizarlo, ya que no solo sirven para informarse sino que van mucho más allá, como la realización de sus trabajos administrativos, así como también el de poder observar y corregir el trabajo de sus

colaboradores, y también de sus docentes, además favorece en la planificación curriculares y de seguimientos.

Por otra parte los directivos deben estar actualizados en temas de las Nuevas Tecnologías Información y Comunicación para incorporar en el nuevo proceso administrativo y desempeño del liderazgo, ya que cambia el ambiente de administración de docentes y docentes con sus estudiantes, además le permite facilitar sus trabajos administrativos en educación, como: programas, planes, proyectos, utilización para la elaboración de pregunta, así sus educandos estarán satisfechos de haber aprendido de su docente las nuevas tecnologías.

TICs se definen como Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Por mencionar algunos ejemplos, podríamos decir que se componen de: computadoras, cámaras de vídeo, cámaras digitales, escáner, discos compactos, impresoras, proyectores y programas (como Word, Excel y Power Point y Internet). Los mencionados aquí no significan que son los mejores y que son los únicos en el mercado, simplemente pueden ser los más conocidos.

La aplicación de las tics en la administración educativa, es una herramienta muy valiosa porque nos permite estar informado y también interactuar con amigos, docentes y estudiantes, ya que estamos en un proceso de constante cambio y la sociedad nos obliga a actualizarnos.

### **3.7. Plan de trabajo de capacitación para los docentes**

#### **3.7.1. Justificación**

- Es trabajo de los formadores de docentes que implementemos esquemas en los cuales el avance de la inclusión de TICs, sea en efecto una aplicación cotidiana de la labor de administración educativa. Por lo tanto, es necesario una capacitación pedagógica para el desarrollo del desempeño de liderazgo con el uso de las TICs;

a los directivos del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco, para que sean capaces de construir su propia metodología de trabajo, acorde a su entorno y en congruencia con los objetivos del modelo, logrando potenciar el desarrollo de la educación.

- El distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco, pretende con esta propuesta profundizar en el concepto de centro abierto, permitiendo el acceso al conocimiento de los directivos que están al servicio de formación, capacitación y preparación técnica en la Región Cusco.

Apostamos por evolucionar hacia un currículo abierto, introduciendo las Tecnologías de la Información y la Comunicación como recurso tecnológico que mejore los accesos a la administración educativa.

Buscamos elevar y reforzar las expectativas de la comunidad en la que desarrollamos nuestra labor y que se localiza en un entorno social de la Región de Arequipa. Aprovechando las funcionalidades que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación, brindando la información, acceso a los conocimientos, canales de comunicación, interacción social, pretendemos posibilitar nuevos procesos de administración educativa, gestión y gerencia educativa al permitir crear nuevos entornos de trabajo, que elimine la coincidencia en el espacio y el tiempo de directivos y maestros.

Con la incorporación de las nuevas tecnologías queremos modificar importantes variables que puedan incidir en la mejora de la realidad, marcando una clara dirección hacia la mejora de las condiciones de acceso a la administración educativa; pero también incidir en la adecuada integración social y en el incremento de la calidad en el desempeño de liderazgo.

La capacitación de los docentes mejorará de la calidad de trabajo; la ponemos en relación con la incorporación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, en esta propuesta buscamos una fuerte

implicación de docentes y el mantenimiento de altas expectativas por lo que supone asumir un papel activo, de trabajo en equipo, de formación y de compromiso en la mejora de la comunicación. Esperamos con ello optimizar la eficacia de preparación bajo la premisa de la cualificación, coordinación e implicación en un trabajo cooperativo.

### **3.7.2. Objetivos**

- a. Construir un Modelo de Capacitación a directivos que quieran utilizar las diferentes plataformas de Tecnológicas de la Información y de la Comunicación en la administración educativa para el desempeño de liderazgo.
- b. Desarrollar el conocimiento del uso tecnológico de las TICs en la administración, gestión y gerencia educativa para el desempeño de liderazgo.
- c. Preparar a los docentes para el uso de las TICs e Internet, que nos han abierto las puertas de grandes posibilidades de aprender nuevos conocimientos compartiéndolos con el mundo actual.
- d. Promover y desarrollar en los docentes, las habilidades tecnológicas en el uso de las Tecnologías de Información y de Comunicación en la administración educativa.

### **3.7.3. Recursos**

#### **a) Humanos**

- Autoridades Educativas
- El director UGEL
- Capacitadores especialistas
- Docentes de instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco
- Coordinadores y personal administrativo

**b) Materiales**

- Aulas implementadas
- Computadoras
- Data display
- Pizarra electrónica

**c) Tecnológicos**

- Internet
- Software de Administración Educativa

**d) Financieros**

- La capacitación de docentes será financiada por la UGEL y la gerencia regional de educación

**3.7.4. Contenidos****Cuadro del módulo I**

<b>Nº</b>	<b>CURSOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>1</b>	El liderazgo.	10
<b>2</b>	Desempeño de liderazgo con las nuevas tecnologías	10
<b>3</b>	Administración educativa.	10
<b>Total</b>		<b>30</b>

<b>Nº</b>	<b>CURSOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>1</b>	Gerencia educativa	10
<b>2</b>	Gestión y administración educativa con TICs.	10
<b>3</b>	Internet en la administración educativa	10
<b>Total</b>		<b>30</b>

## **3.8. Calidad educativa**

### **3.8.1. Gestión de calidad educativa**

- Lineamientos para la evaluación de la calidad educativa
- Etapas de la evaluación de la calidad educativa
- Estándares, criterios, indicadores y procedimientos de evaluación
- Certificación de competencias profesionales

### **3.8.2. Instrumentos de gestión**

- Aspectos básicos de planeamiento estratégico
- Metodología para elaboración de instrumentos de gestión

## **3.9. Resultados, evaluación y certificación**

Informe sobre la jornada de capacitación (incluye guiones metodológicos, presentaciones, informe sobre la evaluación previa y posterior al taller)

### **3.9.1. De los conocimientos adquiridos**

A efectos de poder comprobar el nivel de conocimientos adquiridos por los participantes, se aplicarán técnicas socializadas, a través de pruebas sencillas y lluvia de preguntas y respuestas y la exposición de casuísticas concretas de fácil identificación y resolución.

### **3.9.2. Del desarrollo del evento**

Se evaluarán todos los componentes del presente Programa de Capacitación en todas sus fases (Objetivos, metas y estrategias, etc.), a fin de hacer las correcciones debidas, antes, durante y después del evento, retroalimentando y superando las debilidades para futuras ocasiones, presentando un informe consolidado del mismo a las instancias correspondientes.

### **3.9.3. Certificación**

Se otorgarán certificados de participación al finalizar los eventos de capacitación, en función a la asistencia y el aprovechamiento de los participantes, con una acreditación de horas pedagógicas válidas para el escalafón correspondiente.

### **Discusión de resultados**

La investigación presentada consideró como objetivo general Establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021. Contrastando de hipótesis se dio como resultado Existe relación significativa entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo transformacional establecido con un nivel de relación positivo y moderada (Rho de Spearman = + 0.658). Existe relación significativa entre las variables habilidades blandas y el estilo de liderazgo transaccional con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman =+0.613). Existe relación moderada entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo laissez faire con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman = +0.643). Nuestros resultados guardan similitud con los siguientes trabajos de investigación:

Avenecer (2015), desarrollo la tesis titulada Liderazgo y Motivación, con el fin de optar el grado académico de magister por la universidad Rafael Landívar, Guatemala, para tal fin el estudio tuvo como finalidad determinar la relación del liderazgo de los supervisores y la motivación de los vendedores.

Existen suficientes evidencias para conformar que hay una gran relación entre los estilos de liderazgo en los jefes y en los colaboradores.

Chuquimbalqui Díaz (2017). El objetivo general del presente estudio fue establecer la relación entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba 2017; a fin de explicar el grado de correlación entre dichas variables. Por tanto, se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la institución educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017; por cuanto, se obtuvo una correlación positiva considerable de 0,644; es decir, al desarrollar eficientemente habilidades blandas, favorece considerablemente la aplicación de las estrategias metodológicas.

Villanueva Vergaray (2016). Habilidades blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos según la Rho de Spearman indicaron que: Existe relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. Lo cual se demuestra con la prueba de Rho Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis general determinaron que, si existe relación moderada Rho de Spearman, directamente proporcional y positiva, entre la variable estilos de liderazgo y la variable habilidades blandas

**Segunda:** Los resultados obtenidos de la estadística descriptiva evidencia que el 99% de docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco se encuentra en un nivel regular de habilidades blandas y solo el 1% posee un nivel alto de habilidades blandas.

**Tercera** Los resultados de la estadística descriptiva para la variable estilo de liderazgo demostraron que, de los 85 directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco predomina el liderazgo transaccional, lo que representa una manera de liderazgo propenso a la recompensa a cambio de la lealtad de sus seguidores

**Cuarta:** Existe relación significativa entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo transformacional establecido con un nivel de relación positivo y moderada (Rho de Spearman = + 0.658).

Existe relación significativa entre las variables habilidades blandas y el estilo de liderazgo transaccional con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman =+0.613).

Existe relación moderada entre la variable habilidades blandas y el estilo de liderazgo laissez faire con un nivel de relación positivo (Rho de Spearman = +0.643)

## SUGERENCIAS

- Primera:** A las autoridades y funcionarios del sistema educativo peruano, promover la incorporación de cursos sobre habilidades blandas desde los niveles de educación inicial hasta la educación secundaria, dada su importancia en el desarrollo integral de las personas.
- Segunda:** A los señores docentes y trabajadores administrativos de las instituciones educativas, que se capaciten en el aprendizaje-enseñanza de las habilidades blandas, lo cual beneficiará a los estudiantes y a las interacciones que se dan en los espacios educativos.
- Tercera:** A los padres de familia, complementar la educación formal de sus hijos, con la preparación de ellos en el desarrollo de habilidades sociales, en particular de las habilidades blandas, que son solicitadas en los trabajadores de las sociedades actuales.
- Cuarta:** A los investigadores del área educativa, psicológica y social, continuar realizando estudios en esta línea de investigación, a efecto de contribuir al debate actual sobre la importancia de las habilidades blandas frente a las habilidades duras, que tradicionalmente se han priorizado en la formación profesional de los individuos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albizu, E. (2000). Flexibilidad laboral y gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial Ariel.
- Alles, M.A. (2004). Desempeño por competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Avenecer, Y. (2015). "Liderazgo y motivación". (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En liderazgo y organizaciones que aprenden. España: Editorial El mensajero.
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En liderazgo y organizaciones que aprenden. España: Editorial El mensajero.
- Bernal (2006). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Bogotá, Colombia: Editorial Trilla
- Chiavenato, I. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Editorial McGraw Hill.
- Chuquimbalqui Díaz (2017) Las habilidades blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba 2017. Perú
- Cueva, C. (2006). Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos. Perú: Editorial San Marcos
- Claver (2008). La revolución de las habilidades blandas - Barcelona: Editorial Gedisa.

- D'alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales. México: Editorial Prentice Hall
- Ferrel, W. (2020). con la investigación: Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020. Tesis Maestro en Administración de la Educación Extraído de la página: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel\\_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez Núñez, Núñez Rodríguez, Jiménez Crespo y Gómez Cardoso: Las habilidades de interacción social y la preparación de las familias de los niños y de las niñas con diagnóstico presuntivo de retraso mental desde las primeras edades, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2011, [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)
- Gros, B. (2000). El ordenador invisible. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Hernández, S. R; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2016). Metodología de la investigación. 6ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hofstadt (2015). Conocimiento psicológico y práctica educativa. Barcanova, Barcelona.
- Ignasi (2012). ¿Qué son las habilidades blandas y por qué es necesario desarrollarlas? Recuperado de <https://www.universidadescr.com/blog/que-son-las-habilidades-blandasy-por-que-es-necesario-desarrollarlas/>
- Ibáñez, R. y Alvarado, F. (2006). Influencia del estilo directivo. México: Editorial Prentice Hall
- Judge (1999). El desarrollo del conocimiento social. Moralidad y convención. Madrid: Editorial. Debate.

Kechagias (2011). El Desafío de las Competencias Blandas México Editorial. Visión Universitaria

Landeau R. (2007). Métodos y Diseños de la Investigación Científica. Lima: Editorial. Visión Universitaria.

Lussier y Achua (2011). Naciste para ser líder. Ciudad de México, México: Editorial Panorama.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review Vol. 50.

Melenje, A. (2016). "Estilos y dimensiones del liderazgo que predomina en los directivos de una escuela de formación de la Policía Nacional". (Tesis de maestría). Universidad de Monterrey. México.

Mir Marín, J. M. (2008). Cómo se aprenden y cómo se enseñan las competencias genéricas fuera de la Universidad. Obtenido de <http://www.unizar.es/ice/images/stories/publicacionesICE/Col.%20Documentos%2008.pdf>

Mujica Leiva, J. (2015, enero). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Recuperado de <https://educrea.cl/wpcontent/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf?x65104>

Martínez, R. (2015). Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones. Recuperado de <https://ignasialcalde.es/soft-skillshabilidades-blandas-en-las-organizaciones/>

Nussbaum, D. (2009). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? Recuperado de <https://educrea.cl/wpcontent/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf?x65104>

- Oliva, M. D. (2016). *Habilidades Blandas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Orgado, M. (2014, agosto 28). ¿Qué son las habilidades blandas? Recuperado de <https://www.fundacioncruzcampo.com/talented/que-son-lashabilidades-blandas/>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Editorial El Faro
- Ramírez, J. (2016, Setiembre 19). ¿Qué son las habilidades blandas y por qué es necesario desarrollarlas? Recuperado de <https://www.universidadescr.com/blog/que-son-las-habilidades-blandasy-por-que-es-necesario-desarrollarlas/>
- Rojas, T. & Gaspar, R. (2006). *Líderes escolares, un tesoro para la educación. Bases del liderazgo en educación*. Chile: OREALC/UNESCO
- Schermerhorn, G. (2004). *Liderazgo nuevas tendencias para el desarrollo*. México: Editorial Cengage Learning.
- Sánchez, S. (2010). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UAB.
- Scheiner, S. (2014, enero 26) *La revolución de las habilidades blandas* - URL: ["https://www.lanacion.com.ar/1658642-la-revolucion-de-lashabilidades-blandas](https://www.lanacion.com.ar/1658642-la-revolucion-de-lashabilidades-blandas) - Copyright © LA NACION
- Villanueva, V. (2016) *Habilidades blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016*. Perú.
- Yankovic, N. B. (2014). *Las habilidades blandas*. Chile: Universidad de Talca

Yturralde, E. (2016). El desarrollo sostenido de las habilidades y competencias. Recuperado de <http://www.habilidadesblandas.com/>

Zafrilla, S. J. y Laencina, L. T. (2012). Adaptabilidad y flexibilidad. Murcia: Escuela de Administración.

Zaleznik, R. (2009). Liderazgo. EEUU: Editorial Business – Review

# ANEXOS



**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACION CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SICUANI, DE LA PROVINCIA DE CANCHIS CUSCO – 2021

<b>Formulación del Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Diseño de la investigación</b>
<p><b>Pregunta general</b> ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?</p> <p><b>Preguntas específicas:</b> a) ¿Cómo son los niveles de habilidades blandas en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021? b) ¿Cuáles son estilos de liderazgo en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer la presencia de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> a) Conocer los niveles de habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021 b) Analizar los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.</p> <p><b>Hipótesis nula</b> Las habilidades blandas no se relacionan con los estilos de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Habilidades blandas</p> <p><b>Variable 2:</b> Estilos de liderazgo</p>	<p><b>Método de la investigación</b> Científico</p> <p><b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Aplicada.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> descriptiva-correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Experimental</p>

<p>provincia de Canchis Cusco – 2021?  c) ¿Cuáles el grado de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021?</p>	<p>educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.  c) Determinar el grado de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en docentes de las instituciones educativas del distrito de Sicuani, de la provincia de Canchis Cusco – 2021.</p>			
---	--	--	--	--

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS, SEGÚN LOS DOCENTES

#### Instrucciones:

A continuación, se les presenta una serie de enunciados relacionados con el desarrollo de las habilidades blandas de los directivos. Por favor conteste de acuerdo con su experiencia y nos ayudará a medir el desarrollo de las habilidades blandas en la Institución en al que labora.

#### Leyenda:

S= Siempre: 3

A= A veces: 2

N= Nunca: 1

N°	ITEMS	OPCIONES		
		S	A	N
	<b>Flexibilidad.</b>			
01	Los directivos modifican si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar los objetivos			
02	Los directivos se enfrentan a situaciones desconocidas con nuevas ideas			
	<b>Curiosidad.</b>			
03	Los directivos profundizo en determinados temas hasta sacar las mejores conclusiones.			
04	Los directivos utilizan estrategias para abordar circunstancias y detalles inesperados.			
05	Los directivos están interesados en conocer nuevas realidades.			
06	Los directivos formulan hipótesis, significados y efectos de una nueva experiencia y las comparten con los docentes.			
	<b>Perseverancia.</b>			
07	Los directivos se esfuerzan cuando tratan de alcanzar una meta.			
08	Los directivos algunas veces dudan sobre lo que quieren.			
09	Los directivos para mantenerse motivados necesitan que los animen las personas que me rodean.			
10	Los directivos tienen capacidad de dar mucho más de lo que imaginan.			
	<b>Esfuerzo por el rendimiento.</b>			
11	Los directivos a veces tienen problemas por ser desordenados.			

12	Los directivos siguen un orden de conducta y comportamiento para conseguir sus objetivos.			
13	Los directivos suministran los métodos para que se puedan realizar las actividades eficientemente.			
14	Los directivos coordinan los recursos y esfuerzos necesarios para lograr oportunamente unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.			
	<b>Sociable.</b>			
15	Los directivos se adaptan con facilidad a grupos nuevos o personas que no conocen.			
16	Los directivos están dispuestos a actuar conjuntamente con los demás para lograr un objetivo común.			
	<b>Liderazgo.</b>			
17	Los directivos presentan un liderazgo carismático.			
18	Los directivos les interesa por conocer en los docentes, sus virtudes y defectos.			
19	Los directivos buscan diferencias y consensos para validar un nuevo juicio.			
20	Los directivos enfrentan sus errores y son comprensivos con los demás			
	<b>Tolerancia.</b>			
21	Los directivos prestan debida atención a las ideas, creencias o prácticas diferentes a las suyas.			
22	Los directivos aceptan y comprenden la manera de actuar de distintas personas.			
23	Los directivos reflexionan antes de opinar con respecto a un tema.			
24	Los directivos prestan cuidado a algo que exige mayor esfuerzo.			
	<b>Cordialidad.</b>			
25	Los directivos les gustan hacer cosas por otros sin obtener nada a cambio.			
26	Los directivos están siempre dispuestos a ofrecer ayuda.			
27	Los directivos percibo sin dificultad los estados de ánimo de otros.			
28	Los directivos disfrutan motivando a los demás y transmitiéndoles ganas de hacer las cosas.			
	<b>Estrés</b>			
29	Los directivos reaccionan positivamente ante una situación amenazante.			
30	Los directivos a pesar de que no haya podido cumplir con todos sus objetivos se sienten satisfechos.			
31	Los directivos soportan situaciones de presión sin actuar emocionalmente perdiendo el control de sí mismo			
32	Los directivos mantienen el control y la calma en situaciones difíciles, hostiles o de rechazo.			
	<b>impulsividad</b>			
33	Los directivos se enfrentan a situaciones desconocidas.			
34	Los directivos modifican si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar los objetivos.			
35	Los directivos perciben los posibles efectos de una situación			

	y los transformo en provecho con la realidad.			
36	Los directivos no puedo controlar sus respuestas a las provocaciones.			
37	Los directivos son permeables a los cambios.			

**Link del cuestionario habilidades blandas:**

<https://forms.gle/rXda8tuQm9cWHm817>

### ANEXO 3

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

##### FINALIDAD:

Este cuestionario tiene por finalidad: determinar el estilo de liderazgo predominante en los directivos de la Institución en al que labora, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo a lo que usted cree con sinceridad.

##### INSTRUCCIONES:

Lea determinadamente cada una de las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (x). Estas respuestas son anónimas. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración

- (1) Nunca
- (2) Rara vez
- (3) A veces
- (4) A menudo
- (5) Siempre

Nº	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
		N	RV	AV	AM	S
1	Los directivos Expresan mis ideales y creencias más significativas.					
2	Los directivos tratan de hacer que los docentes y los estudiantes se sientan orgullosos de trabajaren equipo.					
3	Los directivos tiendo a hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje en su institución.					

4	Los directivos consideran importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio.					
5	Los directivos no considero necesario dedicar tiempo adicional para enseñar y orientar, fuera de su horario de trabajo.					
6	Los directivos tratan a los docentes y estudiantes como personas individuales y no solo como miembro de un equipo o grupo de trabajo.					
7	Los directivos toman en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
8	Los directivos construyen, a partir de la visión institucional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los docentes y que es motivante del futuro.					
9	Los directivos ayudan a los docentes y estudiantes a desarrollar sus fortalezas.					
10	Los directivos se le es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo.					
11	Los directivos me inspiran poca confianza para tomar mis juicios y mis decisiones.					
12	Los directivos motivan a los docentes a tener confianza en sí mismos.					
13	Los directivos Conocen las necesidades de capacitación diferenciada de los docentes y estudiantes					
14	Los directivos intentan mostrar coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.					
15	Los directivos representan para los docentes y estudiantes un modelo a seguir.					
16	Los directivos se les hace difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que puedan lograrse.					
17	Los directivos les corresponden poder guiar a los docentes a realizar la visión compartida (es decir,					

	la visión que toma en cuenta lo que quiere el colegio y lo que son las necesidades de los estudiantes)					
18	Los directivos tienen poco interés por conocer las necesidades que tienen los directivos en el equipo de trabajo.					
19	Los directivos exponen con claridad, a los docentes y estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el logro las metas institucionales.					
20	Los directivos saben lo que necesita, en la institución, y cada uno de los docentes y están dispuesto a ayudarles.					
21	Los directivos Informan continuamente, al docente, sobre las fortalezas que poseen.					
22	Los directivos cuando existen problemas tratan de resolverlos grupalmente.					
23	Los directivos hacen que los docentes y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades.					
24	Los directivos ponen especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar.					
25	Los directivos ayudan a los docentes a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
26	Los directivos se abstienen de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en el aula y/o en el colegio.					
27	Los directivos no acostumbran evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
28	Los directivos expresan el reconocimiento a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
29	Los directivos tratan que los docentes vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas.					
30	Los directivos ayudan a los demás, siempre que se					

	esfuerzen.					
31	Los directivos intervienen solo cuando las cosas están funcionando mal.					
32	Los directivos ponen toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos.					
33	Los directivos aclaran y especifican la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales.					
34	Los directivos toman acciones frente a los problemas, solo si se han vuelto frecuentes o graves.					
35	Los directivos realizan un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.					
36	Los directivos expresan su satisfacción cuando los docentes cumplen con lo esperado.					
37	Los directivos aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
38	Los directivos les interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con los docentes y estudiantes.					
39	Los directivos en general, no coordinan el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
40	Los directivos siempre que sea necesario, pueden acordar con los docentes lo que obtendrán a cambio de su trabajo.					
41	Los directivos creen que es necesario la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo o en el aula a mis estudiantes.					
42	Los directivos les cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
43	Los directivos meditan detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora.					

44	Los directivos tiendo a no corregir errores ni fallas.					
45	Los directivos generalmente prefieren no tener que tomar decisiones.					
46	Los directivos evitan decirles, a los docentes y a mis estudiantes, como se tienen que hacer las tareas o actividades.					

**Link del cuestionario de Estilos de Liderazgo:**

**<https://forms.gle/tJVuinLSxcqXxkG26>**

**ANEXO 4**  
**BASE DE DATOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

N.º	Transformacional																												T1		
1	3	3	3	4	1	4	5	4	4	2	1	4	3	4	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	2	1	4	4	91	
2	5	4	1	2	1	3	4	5	4	5	2	4	2	3	5	3	3	2	3	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	97	
3	5	5	3	3	1	4	4	5	4	3	2	4	5	4	2	1	3	3	4	5	5	4	5	4	5	1	2	3	4	103	
4	5	5	2	4	1	5	4	5	5	1	1	5	4	4	3	3	5	1	5	5	5	4	4	5	4	1	1	5	4	106	
5	5	5	2	1	1	4	2	4	3	2	2	3	2	4	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	3	1	4	4	3	86	
6	5	4	3	4	4	5	5	3	4	2	1	4	4	4	3	2	4	2	5	4	5	5	4	4	5	2	2	4	4	107	
7	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	1	5	3	5	3	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	118
8	4	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	5	3	5	3	1	4	1	5	4	5	4	4	5	4	1	1	4	5	98	
9	3	4	1	4	4	2	4	2	2	3	4	2	2	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	89	
10	4	3	1	4	1	3	2	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	81	
11	4	4	2	5	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	101	
12	5	5	1	5	5	4	3	5	5	3	1	5	4	5	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	117	
13	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	124	
14	5	5	1	4	4	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4	1	4	1	5	5	4	5	5	4	5	1	1	4	5	112	
15	5	5	1	3	1	3	5	5	5	1	1	4	3	2	5	1	4	1	1	2	4	2	2	4	2	1	1	4	1	79	
16	2	4	5	3	2	5	2	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	4	2	4	3	3	5	3	5	2	4	5	102	
17	4	4	2	3	2	4	5	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	99	
18	2	3	1	2	2	2	4	2	3	2	3	5	4	1	1	2	2	2	5	4	3	3	4	2	3	2	4	4	5	82	
19	3	5	1	2	3	1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	99	
20	4	5	2	4	3	2	3	4	4	2	3	5	5	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	5	99	
21	5	4	3	2	3	3	4	5	3	2	3	4	5	4	3	1	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	107	
22	4	1	1	4	1	3	5	4	4	1	2	4	4	5	2	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	2	2	4	4	91	
23	5	4	2	3	2	4	5	5	4	2	2	5	4	5	2	2	5	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	96	
24	4	5	3	5	3	5	4	4	4	3	3	2	2	3	4	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	90	
25	5	5	4	5	3	4	4	4	5	3	4	1	2	5	3	1	2	2	3	3	2	2	1	1	4	2	1	2	2	85	
26	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	125	
27	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	2	4	2	4	3	2	4	4	3	86	
28	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	111	
29	5	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	2	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	114	

30	4	4	3	3	2	3	4	3	5	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	2	4	97	
31	5	3	4	4	3	4	4	3	5	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	90	
32	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	4	5	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	5	4	2	3	94	
33	5	5	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	2	1	3	3	3	4	2	3	4	85	
34	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	118
35	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	116	
36	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	110
37	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	3	3	4	5	123	
38	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	116
39	1	2	1	2	2	2	4	3	2	3	1	4	4	2	4	5	5	3	4	2	3	4	2	4	2	4	3	4	4	86	
40	4	5	2	4	3	5	4	4	4	5	1	4	5	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	5	5	1	3	4	4	101	
41	5	4	3	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	2	81	
42	4	4	2	5	2	4	4	4	4	3	2	5	4	5	3	2	4	3	4	2	4	3	5	5	5	1	2	5	4	104	
43	4	5	2	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	1	4	2	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	103	
44	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	126	
45	4	5	3	3	1	3	5	4	5	3	3	5	3	5	4	2	4	3	5	3	3	1	4	2	3	2	3	2	4	97	
46	4	5	1	4	2	5	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	5	3	2	3	4	5	4	4	106	
47	3	4	1	4	5	3	3	4	5	3	2	5	3	5	3	1	4	1	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	91
48	4	5	4	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	109	
49	5	3	2	4	4	3	5	4	5	1	3	2	2	4	4	1	3	1	5	4	4	2	2	4	3	1	2	4	2	89	
50	3	5	2	3	1	3	4	5	3	1	1	4	4	2	4	1	3	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	4	2	74	
51	5	2	5	2	3	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	2	4	2	4	1	4	2	4	2	4	4	3	2	4	88	
52	5	5	3	3	2	5	5	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	2	4	5	3	4	4	4	109	
53	4	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	129	
54	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	1	5	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	4	4	5	4	1	5	5	117	
55	5	5	4	5	2	3	4	5	4	2	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	96
56	4	5	1	5	3	3	4	5	5	2	3	5	4	4	4	2	4	2	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	115	
57	5	5	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	107	
58	4	5	2	4	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	2	84	
59	3	5	2	5	3	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	3	3	4	1	4	4	2	2	4	5	3	2	2	4	4	98
60	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	3	4	2	88
61	5	4	1	3	1	5	3	4	5	1	1	5	4	4	3	2	4	2	5	4	4	5	5	3	4	1	1	2	3	94	
62	4	5	2	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	5	2	4	2	3	5	4	4	5	5	3	4	4	113	
63	5	5	2	5	2	5	5	5	5	3	2	5	4	5	4	3	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	118
64	4	5	1	5	2	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	2	4	2	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	101

65	3	2	4	5	2	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	86	
66	4	4	3	5	2	4	3	4	5	3	2	4	4	5	3	2	5	3	1	3	1	3	3	2	2	2	2	4	2	90	
67	5	5	4	2	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	1	5	4	1	4	1	4	3	3	4	5	4	100	
68	4	4	2	3	4	2	4	5	4	3	2	5	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	1	2	4	2	3	4	2	88	
69	5	4	1	4	2	4	4	5	5	2	3	5	4	5	4	2	5	2	4	3	1	2	2	2	4	2	3	2	4	95	
70	4	5	4	5	3	4	2	4	1	2	1	4	3	1	4	2	4	2	4	2	4	2	4	1	4	2	1	4	1	84	
71	5	2	2	4	2	4	5	4	5	1	2	4	4	5	4	2	5	2	4	4	4	4	1	2	2	2	2	1	3	2	89
72	4	5	1	3	3	2	3	3	4	3	1	3	1	4	2	2	4	3	4	1	1	4	3	3	4	3	3	4	1	82	
73	4	4	2	4	3	3	5	5	3	3	1	5	4	5	3	3	5	1	5	5	4	5	5	5	3	1	2	3	4	105	
74	5	4	2	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	3	2	4	2	1	4	1	1	4	4	1	2	3	4	2	92	
75	4	4	2	3	2	4	3	4	4	2	1	2	2	1	3	3	4	3	1	1	4	4	1	4	4	2	1	3	3	79	
76	5	5	3	4	2	4	4	5	5	2	3	4	5	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	1	1	2	3	4	1	98	
77	4	4	2	4	3	1	1	3	3	3	1	4	4	4	2	1	2	3	2	2	1	3	4	1	4	2	2	3	4	77	
78	5	5	4	4	3	5	5	4	2	2	4	2	2	1	1	2	2	3	4	4	1	3	4	1	4	3	3	3	4	90	
79	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	133	
80	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	5	3	5	4	5	5	4	3	2	3	3	5	118	
81	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	1	3	4	3	5	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3	1	4	3	3	93	
82	5	4	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	2	3	3	4	100	
83	5	5	1	5	2	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	1	4	1	5	4	4	5	5	5	4	2	3	5	5	114	
84	5	5	1	5	5	4	5	4	5	4	2	5	2	4	4	2	4	2	4	3	4	5	4	5	5	1	1	5	4	109	
85	5	4	1	5	1	1	4	5	5	2	1	5	4	4	4	1	1	1	2	2	4	4	4	2	2	4	1	1	1	81	

N.º	Transaccional													Laissez Faire						TOTAL
	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	T	P42	P43	P44	P45	P46	T	
1	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	1	2	34	3	3	5	4	3	18	143
2	4	1	3	5	5	3	3	4	4	2	3	2	39	3	4	2	3	2	14	150
3	5	2	3	4	3	4	5	4	5	4	3	2	44	3	3	4	5	3	18	165
4	4	1	5	5	4	4	5	1	4	1	1	1	36	2	5	1	5	1	14	156
5	5	1	3	4	4	4	4	3	5	2	3	1	39	4	5	1	2	2	14	139
6	4	2	2	5	3	3	4	5	5	3	3	2	41	3	4	5	3	3	18	166
7	5	1	5	5	5	5	5	2	5	3	2	4	47	3	5	4	4	4	20	185
8	3	1	4	3	2	4	5	4	5	4	3	1	39	2	4	1	1	2	10	147
9	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	30	1	4	4	3	3	15	134
10	4	3	4	4	5	5	4	4	4	1	4	1	43	3	3	3	2	1	12	136
11	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	45	2	4	2	4	4	16	162
12	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	54	4	4	5	5	5	23	194
13	5	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	3	40	3	5	3	4	5	20	184
14	5	1	4	5	1	4	5	5	5	1	5	4	45	2	4	4	5	4	19	176
15	4	1	4	2	4	1	4	2	2	1	3	1	29	3	3	5	5	3	19	127
16	3	2	3	3	3	4	2	2	4	2	2	4	34	2	4	5	1	1	13	149
17	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	1	40	3	4	2	2	3	14	153
18	2	3	4	2	2	2	3	5	2	4	4	1	34	4	4	1	4	3	16	132
19	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	38	3	4	4	3	5	19	156
20	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	30	2	3	2	3	2	12	141
21	4	4	3	5	1	2	5	2	5	3	2	1	37	2	4	2	3	5	16	160
22	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	39	4	3	3	3	5	18	148
23	2	3	2	2	4	4	2	3	2	2	3	2	31	2	2	3	1	2	10	137

24	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	32	3	3	2	3	2	13	135
25	2	3	4	2	2	2	5	2	3	3	4	2	34	2	3	3	2	1	11	130
26	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	51	5	3	4	5	4	21	197
27	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	40	3	3	3	3	2	14	140
28	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	45	3	5	3	5	4	20	176
29	4	3	4	4	3	2	4	3	4	5	4	3	43	4	5	4	5	4	22	179
30	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	2	3	33	2	3	2	2	4	13	143
31	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	41	3	3	2	2	1	11	142
32	3	4	4	3	4	3	3	1	2	3	4	4	38	2	3	2	2	2	11	143
33	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	37	3	2	3	2	3	13	135
34	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	51	4	5	4	3	4	20	189
35	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	55	3	5	5	3	5	21	192
36	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	47	3	2	3	2	2	12	169
37	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	3	50	3	2	1	2	1	9	182
38	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	46	4	3	3	4	2	16	178
39	3	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	33	3	1	2	2	2	10	129
40	3	3	2	4	4	4	2	4	2	3	4	2	37	2	3	2	3	4	14	152
41	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	42	2	3	3	2	2	12	135
42	5	2	3	5	2	4	5	2	5	3	4	3	43	3	4	3	3	3	16	163
43	5	1	4	5	3	5	5	2	5	3	4	2	44	3	5	2	2	2	14	161
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58	5	4	5	5	5	24	208
45	2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	38	5	3	2	2	4	16	151
46	5	3	3	4	3	4	4	4	5	2	3	2	42	3	3	4	3	3	16	164
47	4	1	4	2	2	2	4	3	4	1	4	3	34	2	4	1	2	2	11	136
48	4	2	4	4	3	4	5	4	3	3	2	3	41	3	5	2	4	4	18	168

49	4	1	4	2	3	4	3	2	4	3	4	5	39	1	3	2	4	2	12	140
50	4	1	4	2	4	2	4	2	5	3	3	4	38	2	2	1	3	4	12	124
51	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	42	3	4	2	2	1	12	142
52	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	2	45	3	4	2	2	1	12	166
53	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	53	3	4	2	4	2	15	197
54	5	4	4	5	4	4	5	5	2	4	2	3	47	4	5	5	5	4	23	187
55	5	3	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	33	1	3	2	2	3	11	140
56	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	51	4	4	1	4	3	16	182
57	5	3	4	4	5	3	5	4	3	3	2	4	45	3	2	3	3	2	13	165
58	2	3	3	4	2	2	4	3	2	3	2	2	32	2	3	2	3	2	12	128
59	4	5	3	4	5	4	5	4	5	1	4	4	48	2	4	1	1	4	12	158
60	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	41	3	4	2	3	2	14	143
61	3	2	2	3	2	2	4	5	5	1	3	1	33	1	2	1	2	1	7	134
62	3	3	4	3	3	4	5	4	5	2	3	4	43	3	4	4	2	3	16	172
63	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	55	3	4	4	4	4	19	192
64	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	1	39	2	3	2	2	2	11	151
65	5	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	2	33	2	3	2	2	2	11	130
66	4	2	4	2	3	3	2	2	4	3	2	2	33	3	4	4	3	3	17	140
67	1	3	3	2	4	2	2	3	4	2	3	2	31	5	5	1	1	2	14	145
68	4	3	4	4	2	2	4	2	4	1	3	3	36	3	5	2	2	3	15	139
69	2	2	3	2	4	3	4	4	4	2	3	2	35	2	4	2	2	2	12	142
70	4	1	4	1	4	1	4	4	2	4	2	4	35	3	4	1	3	3	14	133
71	2	2	4	4	3	4	4	2	4	5	4	2	40	3	3	2	4	3	15	144
72	5	3	4	1	4	4	1	4	4	1	3	2	36	2	4	3	3	3	15	133
73	5	4	3	4	4	5	5	5	4	2	4	2	47	3	4	2	2	3	14	166

74	4	4	1	4	2	1	4	1	4	3	4	3	35	3	4	3	1	2	13	140
75	3	4	2	4	2	3	4	4	4	2	3	2	37	2	1	2	3	2	10	126
76	4	3	1	3	2	4	1	1	4	2	2	3	30	2	3	2	5	4	16	144
77	5	4	4	3	4	2	3	3	4	5	5	1	43	1	2	2	2	3	10	130
78	5	3	1	3	3	3	4	2	1	3	4	2	34	2	3	2	2	1	10	134
79	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	50	3	3	5	5	5	21	204
80	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	49	5	5	5	3	5	23	190
81	4	2	3	4	4	3	3	2	5	3	3	2	38	3	4	3	3	3	16	147
82	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	50	3	2	3	4	3	15	165
83	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	3	1	45	3	3	1	3	3	13	172
84	5	1	3	4	4	4	5	4	5	3	3	5	46	2	5	1	2	2	12	167
85	4	4	2	1	2	4	1	4	4	1	2	1	30	1	2	1	5	4	13	124

LEYENDA	
	JOSE CARLOS MARIATEGUI
	JAPAM
	INMACULADA CONCEPCION
	EL AMAUTA
	56008 COLEGIO BOLIVARIANO DE SICUANI
	56006 GAONA CISNEROS

### BASE DE DATOS: HABILIDADES BLANDAS

N.º	FLEXIBILIDAD			CURIOSIDAD					PERSEVERANCIA					ESFUERZO POR EL RENDIMIENTO					SOCIABLE			LIDERAZGO				
	P1	P2	T	P3	P4	P5	P6	T	P7	P8	P9	P10	T	P11	P12	P13	P14	T	P15	P16	T	P17	P18	P19	P20	T
1	1	3	4	2	2	1	1	6	1	1	3	3	8	1	1	1	2	5	3	2	5	2	2	3	3	10
2	2	3	5	2	1	1	2	6	3	3	2	3	11	2	2	1	2	7	1	1	2	3	3	2	1	9
3	1	2	3	3	1	3	2	9	3	2	2	2	9	3	1	1	3	8	3	2	5	2	3	2	3	10
4	1	2	3	3	3	1	2	9	3	2	2	3	10	2	3	2	1	8	1	1	2	1	1	2	1	5
5	2	3	5	1	2	3	2	8	2	1	3	3	9	3	3	3	3	12	1	1	2	1	1	2	2	6
6	3	3	6	3	3	2	2	10	3	2	2	1	8	3	2	3	1	9	2	2	4	2	2	3	1	8
7	1	2	3	2	2	3	3	10	2	1	2	1	6	3	3	3	2	11	1	3	4	3	1	1	2	7
8	1	1	2	2	1	1	2	6	2	3	3	1	9	2	2	1	3	8	2	3	5	1	1	2	2	6
9	1	2	3	3	3	3	2	11	2	3	2	1	8	3	2	3	2	10	3	1	4	1	2	2	1	6
10	1	2	3	2	1	3	1	7	3	2	2	3	10	1	1	3	1	6	3	2	5	3	1	1	3	8
11	1	1	2	1	3	3	1	8	1	1	2	3	7	3	2	3	3	11	3	2	5	2	2	1	1	6
12	2	1	3	3	2	3	3	11	1	1	3	1	6	1	3	2	2	8	3	2	5	1	3	2	2	8
13	3	3	6	2	2	1	3	8	1	2	1	1	5	3	1	2	3	9	3	3	6	3	1	3	2	9
14	2	2	4	1	3	3	1	8	3	3	3	3	12	2	1	2	3	8	2	1	3	2	3	3	2	10
15	3	2	5	2	1	1	1	5	1	3	3	3	10	3	1	3	3	10	2	2	4	3	3	2	2	10
16	3	2	5	1	1	2	3	7	2	3	3	1	9	3	2	2	2	9	2	1	3	2	2	3	2	9
17	1	1	2	3	1	2	1	7	1	1	3	2	7	1	3	3	3	10	3	3	6	3	3	3	1	10
18	1	1	2	3	1	1	2	7	2	2	3	2	9	2	3	3	1	9	1	1	2	3	1	3	2	9
19	1	3	4	1	1	2	2	6	1	2	1	2	6	3	1	3	1	8	1	2	3	1	1	2	3	7

20	3	1	4	2	3	1	2	8	1	3	2	3	9	2	2	3	2	9	3	3	6	2	1	3	1	7
21	3	3	6	1	3	3	2	9	1	2	2	3	8	3	2	3	1	9	2	2	4	1	3	3	1	8
22	1	2	3	2	2	3	1	8	3	2	3	3	11	3	3	2	3	11	1	2	3	1	2	2	1	6
23	1	1	2	2	2	1	3	8	2	2	2	3	9	2	1	3	2	8	2	2	4	2	3	2	1	8
24	1	2	3	2	1	1	3	7	3	1	2	1	7	2	3	2	1	8	1	1	2	1	1	2	2	6
25	1	2	3	1	3	3	2	9	2	2	3	1	8	2	2	2	1	7	3	1	4	3	1	3	1	8
26	2	2	4	2	3	1	3	9	3	1	2	3	9	3	3	3	1	10	3	1	4	2	2	3	2	9
27	1	2	3	2	1	2	1	6	2	3	1	3	9	1	2	3	1	7	1	1	2	2	1	2	2	7
28	2	2	4	2	1	2	3	8	3	2	3	2	10	1	3	1	3	8	3	3	6	1	3	1	2	7
29	1	3	4	3	2	1	2	8	3	2	1	3	9	3	1	2	1	7	3	2	5	3	2	3	3	11
30	1	3	4	1	3	3	1	8	3	3	2	1	9	1	2	3	1	7	1	2	3	2	3	3	1	9
31	1	3	4	1	3	1	2	7	3	1	2	2	8	1	3	3	3	10	3	1	4	1	3	2	2	8
32	1	1	2	2	3	3	3	11	2	3	3	2	10	2	3	2	2	9	1	2	3	2	3	2	1	8
33	3	3	6	1	2	1	2	6	1	2	1	3	7	1	1	3	1	6	1	3	4	3	2	1	2	8
34	3	2	5	3	2	2	3	10	1	3	3	1	8	1	2	2	3	8	3	1	4	2	3	2	3	10
35	3	3	6	1	3	2	1	7	2	1	3	3	9	1	1	1	2	5	1	1	2	3	3	3	3	12
36	1	3	4	1	2	2	2	7	3	1	2	1	7	3	3	3	3	12	2	2	4	1	1	3	3	8
37	1	3	4	1	3	1	3	8	1	1	1	3	6	1	1	2	2	6	2	2	4	3	1	2	2	8
38	2	3	5	2	2	3	1	8	1	1	2	2	6	3	3	3	2	11	2	3	5	3	1	3	1	8
39	3	3	6	1	1	2	2	6	2	1	2	2	7	3	3	2	3	11	1	1	2	2	2	1	1	6
40	2	3	5	1	3	1	1	6	2	1	3	3	9	1	2	3	1	7	1	2	3	3	2	1	3	9
41	2	2	4	2	2	3	2	9	1	1	1	1	4	1	2	3	3	9	1	2	3	3	3	2	1	9
42	1	1	2	2	3	2	3	10	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	2	1	3	3	3	1	1	8
43	2	1	3	1	3	1	1	6	3	2	2	3	10	3	3	2	2	10	3	1	4	1	2	1	3	7
44	1	2	3	2	2	1	3	8	3	2	3	2	10	3	1	1	2	7	3	3	6	3	3	1	3	10

45	3	2	5	3	3	3	1	10	3	1	2	3	9	2	2	2	3	9	3	1	4	2	2	1	3	8
46	2	3	5	2	3	2	2	9	2	1	1	1	5	2	3	3	1	9	2	2	4	3	1	3	3	10
47	1	2	3	3	1	1	1	6	1	3	3	2	9	3	1	2	3	9	2	3	5	2	2	2	3	9
48	3	1	4	2	2	2	3	9	1	1	1	3	6	1	3	2	2	8	1	2	3	2	3	3	3	11
49	1	2	3	1	2	3	2	8	1	3	2	2	8	2	1	3	2	8	3	2	5	1	2	2	1	6
50	3	3	6	1	1	2	3	7	2	3	3	2	10	2	1	3	1	7	3	3	6	1	1	3	1	6
51	1	2	3	3	3	1	2	9	2	1	3	2	8	2	3	1	1	7	1	2	3	2	2	3	1	8
52	3	2	5	3	1	1	1	6	2	2	2	3	9	2	1	1	1	5	2	3	5	3	1	2	3	9
53	2	2	4	1	3	3	3	10	1	1	3	2	7	2	3	1	1	7	3	3	6	1	3	1	2	7
54	3	1	4	2	1	3	1	7	2	1	2	1	6	2	3	3	3	11	3	3	6	1	2	3	2	8
55	2	3	5	2	1	3	1	7	1	1	3	3	8	3	2	2	3	10	2	3	5	3	3	2	3	11
56	3	1	4	2	3	2	3	10	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	1	2	3	3	1	3	3	10
57	2	1	3	3	3	1	1	8	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	3	2	5	3	1	3	1	8
58	1	2	3	1	3	1	2	7	3	2	3	1	9	1	2	1	1	5	3	1	4	1	2	1	1	5
59	2	2	4	2	2	2	3	9	1	3	3	3	10	1	2	3	2	8	2	1	3	1	3	1	1	6
60	3	1	4	2	3	3	1	9	3	3	3	2	11	3	2	1	3	9	2	3	5	2	2	1	3	8
61	2	2	4	3	1	2	1	7	1	1	1	3	6	3	3	3	1	10	1	2	3	3	1	3	1	8
62	1	3	4	3	3	3	1	10	3	3	1	2	9	3	2	1	2	8	1	3	4	1	1	3	2	7
63	2	2	4	1	3	3	2	9	3	1	2	3	9	3	3	2	2	10	1	2	3	3	2	1	2	8
64	3	1	4	2	1	3	2	8	2	1	1	1	5	1	3	2	1	7	2	3	5	1	2	3	1	7
65	1	1	2	2	1	1	3	7	2	2	2	3	9	3	3	1	2	9	2	3	5	2	3	1	3	9
66	3	2	5	3	2	2	1	8	2	1	3	2	8	1	3	2	1	7	2	1	3	1	1	1	1	4
67	1	2	3	2	2	3	3	10	1	2	3	2	8	3	2	2	1	8	2	2	4	1	3	2	3	9
68	3	1	4	3	1	1	3	8	1	2	2	2	7	1	1	1	3	6	3	2	5	2	2	1	3	8
69	3	2	5	3	1	3	2	9	1	3	1	3	8	3	2	2	2	9	1	2	3	2	1	2	3	8

70	2	3	5	1	3	3	1	8	2	2	2	1	7	1	1	1	2	5	3	3	6	1	3	3	3	10
71	1	3	4	3	2	1	1	7	1	1	3	2	7	3	1	3	2	9	3	2	5	3	2	2	3	10
72	3	2	5	2	3	1	3	9	1	1	3	1	6	1	2	1	1	5	1	3	4	2	1	3	2	8
73	2	3	5	3	3	2	3	11	2	2	2	3	9	1	1	1	3	6	1	2	3	2	3	2	2	9
74	2	2	4	3	3	3	3	12	3	2	3	1	9	1	2	2	2	7	1	2	3	1	1	3	2	7
75	2	1	3	1	3	2	1	7	1	3	2	1	7	1	2	2	3	8	3	2	5	1	1	2	2	6
76	3	3	6	2	2	2	3	9	1	2	2	1	6	2	1	3	1	7	2	3	5	3	2	1	3	9
77	1	3	4	2	3	3	1	9	3	2	3	3	11	2	3	2	1	8	1	1	2	1	1	1	1	4
78	3	1	4	2	3	3	1	9	1	1	3	1	6	3	3	3	1	10	3	1	4	2	2	1	3	8
79	1	1	2	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	3	1	2	1	7	3	1	4	3	3	1	2	9
80	2	3	5	2	2	2	1	7	3	3	1	1	8	3	1	3	3	10	1	3	4	2	1	3	1	7
81	3	2	5	2	1	3	2	8	3	1	3	3	10	2	2	1	1	6	3	2	5	3	3	2	1	9
82	3	3	6	3	3	1	2	9	3	1	3	3	10	3	3	1	2	9	1	1	2	1	2	3	1	7
83	3	2	5	1	2	2	1	6	2	2	3	1	8	1	3	2	2	8	2	2	4	2	3	1	2	8
84	3	2	5	2	3	1	1	7	2	3	2	2	9	2	1	3	1	7	3	1	4	3	2	2	3	10
85	1	3	4	2	3	1	1	7	2	2	3	3	10	1	1	1	2	5	2	3	5	3	1	1	1	6

N.º	TOLERANCIA					CORDIALIDAD					ESTRÉS					IMPULSIVIDAD					TOTAL	
	P21	P22	P23	P24	T	P25	P26	P27	P28	T	P29	P30	P31	P32	T	P33	P34	P35	P36	P37		T
1	3	2	2	3	10	2	3	1	1	7	1	2	3	2	8	1	3	2	3	1	10	73
2	3	2	1	3	9	1	1	3	1	6	3	1	3	1	8	3	2	1	2	2	10	73
3	3	3	1	3	10	1	1	1	3	6	1	1	2	1	5	3	1	2	3	3	12	77
4	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	1	1	3	3	8	3	1	2	1	3	10	70
5	3	1	2	2	8	1	3	2	2	8	2	1	2	3	8	3	1	1	1	3	9	75
6	1	1	2	2	6	1	3	1	3	8	1	3	2	2	8	2	2	2	3	1	10	77
7	3	1	1	2	7	3	1	1	2	7	3	1	3	1	8	1	2	3	3	3	12	75
8	2	1	3	2	8	1	1	1	1	4	3	1	1	3	8	1	1	3	2	2	9	65
9	3	3	3	2	11	1	2	1	1	5	1	2	1	3	7	2	2	1	1	2	8	73
10	1	1	3	2	7	2	3	3	2	10	2	2	1	2	7	3	2	3	3	1	12	75
11	3	3	3	3	12	1	2	3	1	7	3	3	3	3	12	2	2	1	1	1	7	77
12	2	2	3	3	10	2	3	2	3	10	2	3	2	3	10	3	2	2	2	2	11	82
13	2	3	3	2	10	3	1	1	1	6	3	3	1	1	8	3	3	2	3	2	13	80
14	2	3	1	3	9	1	3	1	1	6	3	3	3	1	10	3	2	3	1	2	11	81
15	3	2	2	1	8	2	1	2	2	7	1	2	2	2	7	3	2	3	3	1	12	78
16	1	2	2	2	7	2	3	1	1	7	1	3	1	2	7	1	1	1	3	3	9	72
17	2	3	1	1	7	1	2	1	1	5	3	2	2	2	9	3	2	2	3	2	12	75
18	1	3	3	2	9	2	3	2	1	8	3	3	1	2	9	3	1	2	1	1	8	72
19	3	3	3	3	12	2	1	1	2	6	2	2	1	2	7	1	3	3	2	1	10	69
20	3	1	3	2	9	3	1	3	1	8	3	1	2	3	9	3	3	1	1	1	9	78
21	1	3	3	2	9	2	1	2	1	6	3	2	2	2	9	2	2	2	1	2	9	77
22	2	2	3	2	9	1	2	3	1	7	2	3	1	2	8	1	3	3	2	1	10	76
23	1	3	2	3	9	1	2	2	1	6	3	1	3	1	8	2	2	3	2	1	10	72

24	3	2	2	1	8	2	3	1	2	8	3	2	1	3	9	3	3	1	2	2	11	69
25	1	1	2	3	7	2	2	1	3	8	1	2	1	2	6	2	1	2	2	2	9	69
26	1	3	3	2	9	2	3	3	2	10	2	1	2	2	7	1	2	3	2	1	9	80
27	3	3	1	2	9	3	1	1	1	6	3	3	2	2	10	2	3	2	1	2	10	69
28	1	3	3	2	9	1	1	3	3	8	3	2	2	2	9	3	2	3	2	2	12	81
29	2	2	1	3	8	2	1	2	1	6	2	1	3	3	9	1	1	3	3	1	9	76
30	3	1	3	3	10	1	3	3	3	10	2	1	1	3	7	2	1	1	1	2	7	74
31	2	3	3	1	9	1	1	1	1	4	1	2	1	3	7	2	2	1	1	3	9	70
32	2	2	2	1	7	2	2	2	3	9	3	1	2	1	7	1	1	1	2	2	7	73
33	1	1	3	3	8	1	2	3	3	9	3	1	2	1	7	1	1	1	2	2	7	68
34	1	2	2	1	6	2	3	3	3	11	3	2	2	2	9	3	1	1	2	2	9	80
35	2	3	3	3	11	1	3	2	1	7	2	3	2	3	10	3	2	3	2	3	13	82
36	1	1	1	2	5	2	1	3	3	9	3	1	1	2	7	1	2	1	3	1	8	71
37	3	1	3	1	8	1	3	3	2	9	2	2	3	1	8	2	2	3	3	2	12	73
38	3	3	3	1	10	2	1	1	3	7	1	2	3	2	8	1	2	1	3	3	10	78
39	3	2	1	2	8	1	3	2	3	9	1	2	2	1	6	3	1	2	1	1	8	69
40	1	1	1	2	5	3	1	1	1	6	1	2	2	2	7	3	2	3	3	3	14	71
41	1	1	1	3	6	3	2	1	1	7	3	1	2	1	7	1	2	2	2	2	9	67
42	1	3	1	2	7	2	3	2	2	9	1	1	3	3	8	3	2	3	3	3	14	77
43	1	3	3	2	9	2	2	1	3	8	1	3	2	1	7	2	1	1	2	3	9	73
44	3	2	3	3	11	3	1	3	2	9	1	3	3	3	10	3	3	3	3	3	15	89
45	3	2	2	3	10	2	2	1	1	6	1	2	1	3	7	3	1	2	3	2	11	79
46	2	2	3	1	8	1	3	2	3	9	2	2	3	3	10	2	1	3	2	2	10	79
47	1	3	2	1	7	1	1	3	1	6	1	2	3	1	7	1	1	3	1	2	8	69
48	2	3	3	2	10	3	1	1	2	7	2	3	2	3	10	1	2	2	2	1	8	76

49	3	1	2	1	7	3	3	1	1	8	1	3	1	1	6	3	2	3	2	3	13	72
50	3	2	2	1	8	2	3	1	3	9	1	3	2	2	8	1	2	2	2	1	8	75
51	3	1	3	3	10	1	1	2	1	5	1	2	2	3	8	2	2	3	3	1	11	72
52	3	2	1	1	7	2	3	3	3	11	2	1	2	3	8	2	3	3	1	1	10	75
53	3	3	3	2	11	3	3	2	1	9	1	1	1	3	6	3	3	3	2	3	14	81
54	3	2	2	2	9	3	2	3	1	9	3	3	2	3	11	2	3	2	2	1	10	81
55	1	3	2	3	9	2	2	3	1	8	1	3	2	1	7	3	1	2	2	1	9	79
56	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5	2	3	3	1	9	3	2	3	2	3	13	79
57	2	1	2	1	6	2	3	2	3	10	1	1	3	1	6	1	3	2	3	3	12	72
58	2	2	2	1	7	3	1	1	2	7	2	1	2	2	7	3	3	1	3	1	11	65
59	2	2	3	2	9	2	3	2	2	9	1	1	1	1	4	3	2	1	3	1	10	72
60	1	2	2	3	8	1	2	1	3	7	2	1	1	1	5	1	2	2	1	3	9	75
61	1	2	2	2	7	3	2	3	1	9	3	3	2	1	9	2	2	1	1	1	7	70
62	3	2	3	1	9	1	1	2	1	5	2	2	1	1	6	1	3	3	2	1	10	72
63	1	3	2	1	7	2	3	3	2	10	2	3	3	3	11	1	1	3	3	2	10	81
64	3	2	3	2	10	3	2	2	2	9	2	1	3	3	9	2	2	2	2	1	9	73
65	3	1	1	3	8	1	1	3	2	7	3	3	3	2	11	2	1	1	3	1	8	75
66	2	3	3	2	10	3	3	2	2	10	3	1	1	3	8	2	2	1	1	1	7	70
67	3	3	2	1	9	2	1	1	3	7	2	1	2	1	6	1	2	2	1	2	8	72
68	2	2	1	1	6	1	3	1	1	6	1	3	3	2	9	2	3	3	3	2	13	72
69	3	1	1	2	7	1	3	2	1	7	2	2	2	3	9	2	2	1	1	2	8	73
70	3	2	3	2	10	3	2	3	3	11	1	3	2	1	7	2	1	2	1	1	7	76
71	1	1	3	1	6	1	3	1	3	8	1	2	1	1	5	1	2	3	3	2	11	72
72	1	3	3	3	10	2	1	1	1	5	3	1	3	3	10	2	1	2	1	3	9	71
73	1	3	2	1	7	2	3	2	2	9	3	3	1	1	8	3	1	1	3	1	9	76

74	3	2	2	2	9	3	2	1	1	7	2	1	1	2	6	1	2	2	3	3	11	75
75	3	2	1	2	8	1	3	3	2	9	3	2	1	2	8	2	1	1	3	1	8	69
76	1	1	1	1	4	3	1	1	1	6	3	1	3	2	9	2	1	2	2	3	10	71
77	2	2	1	2	7	1	1	3	1	6	1	2	1	3	7	2	1	3	2	3	11	69
78	2	1	2	1	6	2	1	1	2	6	2	1	3	1	7	1	3	3	3	2	12	72
79	2	2	3	2	9	3	2	3	2	10	3	1	1	2	7	2	2	3	1	3	11	82
80	3	2	2	3	10	2	2	3	3	10	1	1	2	2	6	3	2	3	3	2	13	80
81	3	2	3	2	10	2	1	2	2	7	1	2	1	1	5	2	3	1	3	3	12	77
82	2	3	3	3	11	1	1	1	3	6	2	2	1	1	6	2	3	3	2	3	13	79
83	3	1	3	1	8	3	1	1	3	8	2	2	2	3	9	3	3	2	2	1	11	75
84	3	3	1	2	9	3	1	1	3	8	3	3	1	1	8	1	3	1	1	3	9	76
85	1	2	1	3	7	1	2	1	1	5	1	2	3	1	7	1	3	2	1	2	9	65