



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA NORTE EN EL
2019.

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:

Maestro en Administración de Empresas

Autores:

Bach. Melgarejo Alcantara, Marllury Ynes

Bach. Pajuelo Aiquipa, Abel Daniel

Bach. Tonder Giraldo, Maribel Micaela

Asesor:

Maestro. Balbín Ramos, Wesly Rudy

Lima - Perú

2020

AGRADECIMIENTO

Al M. Econ. Wesly Rudy Balbín Ramos por su acompañamiento y asesoría en el desarrollo de la presente investigación.

DEDICATORIA

A nuestros familiares que con su apoyo nos
han brindado soporte para continuar con
nuestra investigación

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	i
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
I. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
II. CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	7
III. CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	10
IV. CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	20
REFERENCIAS.....	24
ANEXOS.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	8
Tabla 2 Muestra	9
Tabla 3 Liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima norte	10
Tabla 4 Aspectos del liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima norte	11
Tabla 5 Comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte.....	12
Tabla 6 Dimensiones de la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte.....	13
Tabla 7 Carisma o influencia idealizada *comunicación organizacional.....	14
Tabla 8 Motivación por inspiración *comunicación organizacional	14
Tabla 9 Estimulación intelectual *comunicación organizacional	14
Tabla 10 Consideración individual *comunicación organizacional	15
Tabla 11 Liderazgo transformacional * comunicación organizacional	15
Tabla 12 Correlaciones carisma o influencia idealizada y comunicación organizacional	16
Tabla 13 Correlaciones estimulación intelectual y comunicación organizacional.....	16
Tabla 14 Correlaciones estimulación intelectual y comunicación organizacional.....	17
Tabla 15 Correlaciones carisma o influencia idealizada y comunicación organizacional	18
Tabla 16 Correlaciones Liderazgo transformacional y comunicación organizacional	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Liderazgo transformacional	10
Figura 2 Aspectos del liderazgo transformacional	11
Figura 3 Comunicación organizacional	12
Figura 4 Dimensiones de la comunicación organizacional	13

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional - cuantitativa. La población objeto de la investigación fue de 223 docentes de una universidad, mediante una encuesta a 141 docentes universitarios que acreditaban su condición con su identificación laboral en los alrededores de la universidad que se ha elegido para el levantamiento de la información.

Para la recolección de datos para la comunicación organizacional se eligió el cuestionario de Comunicación organizacional (CO) creado por Portugal en el año 1994 y posteriormente adaptado por Zempoaltecatl en el 2005, citado en Reyes y Ayarza (2018) que comprende tres dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. Respecto a la recolección de datos para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento (LT) que mide las dimensiones de esta variable presentadas por Avolio y Bass (1990), citados en Bass, B. y Álvarez, M. (2004): carisma o influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual que fue elaborado por los investigadores al que se le aplicó juicio de expertos y una prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach. Luego de la cual se concluye que se estableció un muy alto nivel de correlación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional y comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte en el 2019.

Palabras clave: Liderazgo; liderazgo transformacional; comunicación organizacional.

ABSTRACT

The present research aimed to identify the relationship between transformational leadership and organizational communication in a private university in northern Lima. The research was descriptive-correlational-quantitative. The population object of the research was 223 teachers from a university, through a survey of 141 university teachers who proved their status with their work identification in the surroundings of the university that has been chosen for the collection of information.

To collect data for organizational communication, the Organizational Communication (OC) questionnaire was created by Portugal in 1994 and later adapted by Zempoaltecatl in 2005, cited in Reyes and Ayarza (2018), which comprises three dimensions: ascending communication was chosen, downward communication and horizontal communication. Regarding the data collection for transformational leadership, the instrument (LT) that measures the dimensions of this variable presented by Avolio and Bass (1990), cited in Bass, B., and Álvarez, M. (2004): charisma or idealized influence, motivation by inspiration, intellectual stimulation and individual consideration that was elaborated by the researchers to which expert judgment and a Cronbach's Alpha reliability test were applied. After which it is concluded that a very high level of positive and significant correlation was established between the variables of transformational leadership and organizational communication in a private university in northern Lima in 2019.

Keywords: Leadership; transformational leadership; organizational communication.

I. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, el mundo empresarial considera a la comunicación como un instrumento significativo en su desarrollo. La comunicación es natural en los seres humanos, es parte de su ser. Sin embargo, puede tener muchas deficiencias que no le permite cumplir con los objetivos que se propone. En este sentido, los líderes empresariales buscan desarrollar capacidades comunicativas para explotar este proceso complejo de comunicar y trascender más allá de lo que se espera. Esto es contribuir en el desarrollo y transformación del equipo para alcanzar una sola meta, el desarrollo de la empresa.

Ante la realidad expuesta, las investigaciones muestran que existe relación entre el liderazgo y la variable comunicación en distintos ámbitos empresariales. Las recomendaciones advierten seguir ahondando en el tema para mejorar estos aspectos que beneficiarían el desarrollo de las empresas. León (2013) indica que “se debe evaluar el liderazgo de los directivos a través del estado de las organizaciones” (p. 65).

A continuación, se presentan seis investigaciones que servirán como antecedentes a nuestra temática:

Aguilar (2019) realizó la investigación titulada *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la institución educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo, 2019* sustentado en la Universidad Privada Antenor Orrego – Perú para obtener el grado académico de maestro en administración con mención en recursos humanos. En este, se indica que se busca determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019. Se presenta el estudio no experimental cuantitativo con diseño de tipo correlacional transversal. La muestra presenta 19 docentes. El instrumento fue la Escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio y a la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Se concluye que existe relación significativa de liderazgo transformacional entre directores y docentes. Se concluyó el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Coronado (2018) Aplicación de un programa de *Liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad provincial de Huaura 2017*. En este se precisa que el objetivo es medir cómo mejora el liderazgo transformacional a la cultura organizacional en la municipalidad mencionada en el año 2017. Se empleó el enfoque cuantitativo, cuasiexperimental. La muestra fue de 60 colaboradores de dicha institución con un grupo control del 50% de la población. Se aplicó la técnica observación y el instrumento lista politómica en la escala de Likert, cuyos resultados fueron analizados a través del estadígrafo no paramétrico. Los resultados fueron contundentes, la aplicación del programa dio

respuestas significativas en la cultura organizacional en la municipalidad mencionada de Huara.

Guarín (2014) en su investigación *titulada Liderazgo transformacional docente en la Universidad Nacional de Colombia*. En este, se especifica que se busca describir el liderazgo transformacional en los profesores de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los discentes de pregrado. El estudio fue descriptivo-cualitativo y cuantitativo. El estudio permitió observar los detalles de interacción y percepción de los alumnos. Se concluye que los docentes están orientados al desarrollo y crecimiento de sus estudiantes desde su labor pedagógica, buscando ser un verdadero modelo para los futuros profesionales.

Jiménez (2014) en su estudio *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada sustentado en la Universidad Católica de Colombia* para obtener el grado académico de maestro en psicología, señala la relación entre las variables mencionadas en el título. Su investigación fue descriptiva correlacional, experimental cuya población fue de 73 docentes. El instrumento aplicado para la variable motivación fue el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT); para la segunda variable de liderazgo transformacional, se utilizó CELID y para la tercera, se aplicó un instrumento propio que posee la universidad para evaluar el desempeño. Los resultados fueron medidos a través de Spearman y prueba de Kruskal Wallis, indican que no hay una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente. Sin embargo, se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores con el liderazgo transformacional

Ascencio (2019) en su investigación *Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el Liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas*, especifica el estudio de las variables liderazgo transformacional y comunicación organizacional para lograr los objetivos trazados en la empresa. El estudio fue no experimental – transversal. Este permitió observar como ambas variables estudiadas impactan en el logro de las metas y potencian el éxito de la empresa. Se concluye que las empresas deben aplicar una comunicación fluida para evidenciar la fidelización de sus clientes y un liderazgo que permita alcanzar las metas establecidas de la empresa.

Retuerto (2018), en su investigación *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del distrito de El Agustino–Lima, 2017*, precisa el estudio de las variables liderazgo transformacional y clima organizacional para determinar su relación. El estudio fue correlacional, diseño no experimental – transversal. Se aplicó la técnica de la encuesta y los instrumentos fueron cuestionarios comprobados por juicio de expertos. Se concluye que al incrementarse el liderazgo transformacional al interior de la empresa el clima organizacional progresa asertivamente.

De acuerdo a los antecedentes mencionados, se demuestra un grado de significancia entre la variable liderazgo transformacional en relación con otras. Por ello, se afianza la investigación en la significatividad de esta con la comunicación organizacional para aportar a los conocimientos existentes y evidenciar el objetivo de nuestra investigación. Lo antecedido servirá como referencia para valorar el problema de estudio y proporcionar una ruta diferente de análisis que considere las recomendaciones de los antecedentes.

De acuerdo con Peña y Batalla (2016), en la organización, el acto de comunicar es organizado a través de un plan estratégico que persigue un objetivo común. Esto es importante porque es una herramienta primordial en la relación de los integrantes de la empresa en el ambiente laboral y para su rendimiento exitoso. En consecuencia, recae en el desarrollo no solo de la institución; sino de sus colaboradores.

Así también, para Linardi y Cortina (2017) la comunicación va más allá de transferir ideas, crea vínculos afectivos entre sus miembros, lo que permite desarrollar un mejor ambiente, un mayor compromiso para el cumplimiento de la planificación de los objetivos institucionales

Asimismo, Crespo, Nicolini y Parodi (2016) indican que “la comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia o entre los *stakeholders* o grupos de interés internos (...) para que sea perfecta debe existir una correlación entre la comunicación institucional y la comunicación operacional” (p. 5)

Según lo observado, la labor del líder en una organización es motivar y ser un ente inspirador para alcanzar las metas; sin embargo, no siempre es así. El actuar de muchos líderes puede ser no solo diferente a lo presentado, sino totalmente opuesto y se vuelve un obstáculo en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Tracy (2015) expresa que “el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (p. 2). También, el autor agrega que existe la necesidad de tener más líderes que respondan a construir cambios transformacionales en los colaboradores. Estos deben ser motivadores e inspiradores para el resto. Deben ser personas que trasciendan. Para el autor, actualmente, este tipo de líderes son difíciles de encontrar, dado que abundan líderes que no tienen estas cualidades.

Ante esto, se menciona que Burns (1978) quien inicio el término de liderazgo transformacional en su producción de investigación de tipo descriptiva que desarrolló sobre el tema de líderes políticos. Según el autor, hay una conexión recíproca entre quienes lideran y sus pupilos para apoyarse en el logro de sus metas. Estos alcanzan niveles significativos de moral y motivación.

De acuerdo a ello, inició dos conceptos: liderazgo transformacional y transaccional. A decir del autor, el primero logra un cambio de transformación de manera significativa en sus colaboradores y, en consecuencia, en la empresa. En el segundo, es egocéntrica, porque la

mirada está en las habilidades en el líder y todas las capacidades que presenta para ser modelo que produzca cambios en el resto (Burns, 2012)

Salazar (2006) indicó que desde la postura de Bryman (1996) el liderazgo transformacional se encuentra entre la novedosa perspectiva sobre liderazgo, con un sentido enfocado en la intervención y la maleabilidad en la empresa. Este tipo de liderazgo tiene tres dimensiones teóricas que son la visión, la cultura y el compromiso con los objetivos de la empresa.

Asimismo, Álvarez (2010) señala que el líder participativo, innovador y transformador se manifiesta en permanente cambio lleno de ideales, de motivación, de aspiraciones y, sobre todo, de valores de sus empleados.

En esta línea, en el ambiente empresarial del rubro educativo como son las universidades del sector Lima norte, no están exentas de requerir de un liderazgo que les permita el desarrollo de sus instituciones. Hoy en día, se observa que estas empresas de educación superior universitario están creciendo en dicho sector. Desde el año 1998 existe en este sector la Universidad Católica Sedes Sapientiae, pero, en la actualidad, en Lima norte coexisten cuatro universidades más, aparte de la mencionada como son las universidades César Vallejo, Privada del Norte, Continental y Tecnológica del Perú (Sunedu, s.f.). Esto se evidencia en cómo estas universidades han ido empoderándose del sector de Lima norte donde antes no hubo inversión en este rubro.

El crecimiento empresarial y en específico del sector educación, evidencia una alta productividad que debe ser sostenida en el tiempo. Se deduce entonces que el liderazgo transformacional en dichas empresas se integra con la variable de la comunicación organizacional que elevan dicho desarrollo y significativa productividad.

Por último, se toma en cuenta que los hallazgos de nuestro estudio, aportan nuevos indicios que contribuyen en el liderazgo transformacional y su relación con la comunicación de una empresa del sector educación de Lima norte. Esto permitirá fortalecer el clima a través de las variables mencionadas de las instituciones del sector educativo. Asimismo, de seguir fortaleciendo las características que el líder transformacional debe poseer.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación se establece entre el carisma o influencia idealizada en la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?
- ¿Qué relación se establece entre la motivación por inspiración idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?
- ¿Qué relación se establece entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?
- ¿Qué relación se establece entre la consideración individual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación existente entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.
- Identificar la relación existente entre la motivación por inspiración idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.
- Identificar la relación existente entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.
- Identificar la relación existente entre la consideración individual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.

1.4.2. Hipótesis específicas

Hipótesis 1

Existe relación entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

Hipótesis 2

Existe relación entre la motivación por inspiración y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019

Hipótesis 3

Existe relación entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

Hipótesis 4

Existe relación entre la consideración individual y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2. 1. Tipo de investigación

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2014), “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Por ello, el propósito de la investigación es básica, se desarrolla de forma metódica para evidenciar y probar lo formulado en las hipótesis planteadas.

Finalmente, al ser cuantitativa se recopilarán datos y se analizarán a través de fuentes estadísticas las variables que permitan obtener resultados sobre la población y muestra seleccionada.

Además, el estudio, por el momento de ocurrencia del hecho investigado es presente, pues se analizan los sucesos en un momento determinado y así comprender la realidad coyuntural donde se desarrolla. Por último, por la fuente de investigación del hecho investigado se debe precisar que esta es de campo. Puesto que, se extrae información y se indaga a través de técnicas de recolección como, por ejemplo, la encuesta o entrevistas y de esta forma se consolidan respuestas frente al hecho investigado.

2.2 Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es de tipo correlacional y la finalidad es conocer la relación que existe entre las variables comunicación organizacional y el liderazgo transformacional.

2.3 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental de corte transversal. De acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2014), este diseño se realiza sin manipular las variables y es de corte transversal porque se recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único.

2.4 Método

Método es hipotético deductivo, es decir, parte del análisis de aspectos generales a los específicos.

2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1 Población

La población a investigar está conformada por colaboradores docentes de una universidad de Lima norte que pertenecen a una red internacional del sector educación.

Criterios de inclusión:

- Docentes pertenecientes a una red internacional
- Zona geográfica: Lima norte
- Tipo de universidad: privada
- Docentes con antigüedad mayor a 3 años.

Criterios de exclusión:

- Universidad de corporaciones nacionales
- Universidades con antigüedad menor a 5 años

Tabla 1
Población

Cargo	Total
Docentes	223

2.2.2 Muestra

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014) “Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo”. En esta línea, la población estudiada comprende lo indicado por los expertos.

Cálculo de la muestra:

Datos para considerar en el cálculo de la muestra:

Población:

N = 223

Error máximo aceptable:

E=5%

Porcentaje estimado de la muestra: 50%

p=0.5; q=0.5

Nivel deseado de confianza: 95%

Z=1.96

Se aplicó la fórmula del muestreo con poblaciones finitas:

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

La muestra a considerar será de 141 docentes

Tabla 2

Muestra

Docentes	Total
	141

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

- La encuesta.

Se utilizó un cuestionario de manera personal.

Se validó por juicio de experto

- Análisis documental.

Se recogió información del análisis de la comunicación organizacional y el liderazgo transformacional en fuentes variadas. .

Instrumentos para la recolección de datos:

Para la recolección de datos para la comunicación organizacional, se eligió el cuestionario de comunicación organizacional creado por Portugal en el año 2005, que ha sido aplicado en varias investigaciones y diferentes lugares del mundo. Asimismo, se aplicó una prueba piloto para mayor confiabilidad del instrumento.

Para el liderazgo transformacional utilizamos un cuestionario elaborado por los investigadores, previamente analizado por juicio de expertos y una prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach.

2.4 Procedimiento

Aplicación del cuestionario a los 141 docentes universitarios acreditados por su identificación laboral en las inmediaciones de la Universidad Privada del Norte.

II. CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Descripción de las variables

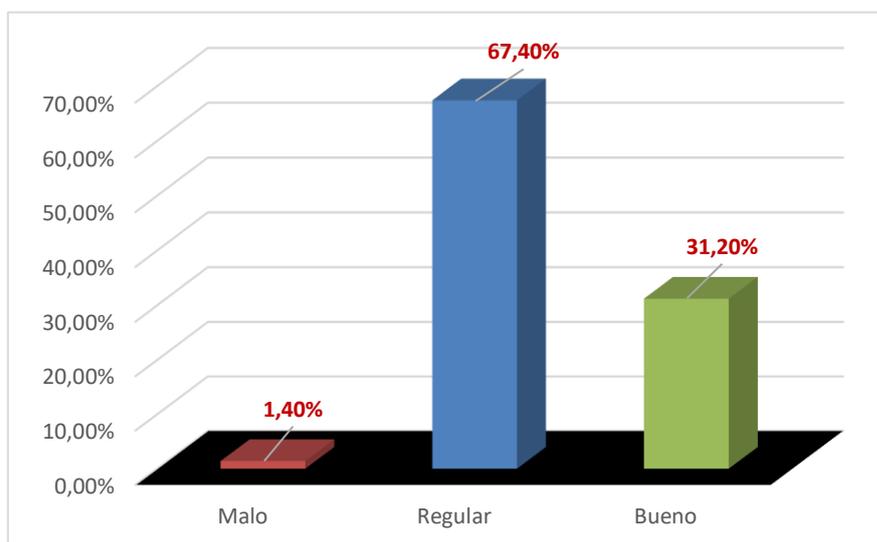
3.1.1. Liderazgo transformacional

De los datos consignados en la tabla 3, respecto a la apreciación que tienen los participantes en la investigación sobre el liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima norte, se aprecia que, gran parte de ellos, el liderazgo es regular con una tendencia a ser calificado como bueno.

Tabla 3
Liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima norte

	Frecuencias	
Malo	2	1,4%
Regular	95	67,4%
Bueno	44	31,2%
Total	141	100,0%

Figura 1
Liderazgo transformacional



3.1.2. Aspectos considerados en el liderazgo transformacional

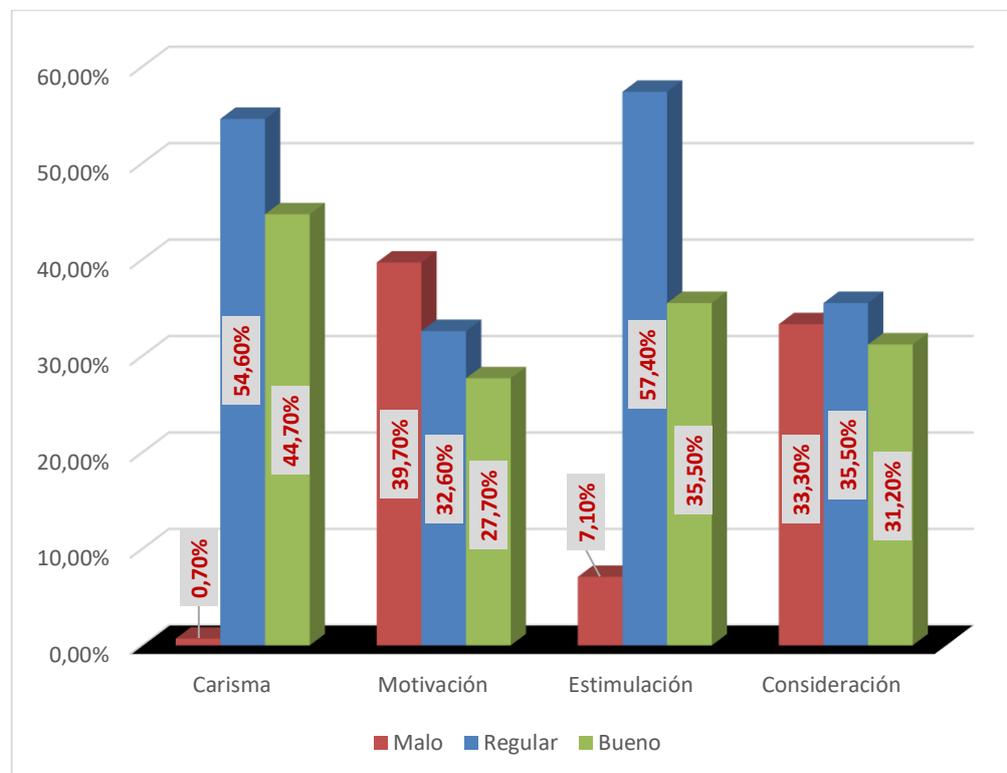
De los datos de la tabla adjunta, sobre aspectos estudiados del liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima norte, en percepción de los participantes de la investigación, respecto al carisma y a la estimulación intelectual, las han clasificado en su mayoría en el nivel regular con tendencia al nivel bueno, mientras que la motivación por inspiración y la consideración individual, presenta opiniones divididas en cantidades porcentuales muy parecidas para los tres niveles.

Tabla 4
Aspectos del liderazgo transformacional en una universidad privada de Lima Norte

	Carisma o influencia idealizada	Motivación por inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individual
Malo	0,7%	39,7%	7,1%	33,3%
Regular	54,6%	32,6%	57,4%	35,5%
Bueno	44,7%	27,7%	35,5%	31,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 1

Aspectos del liderazgo transformacional



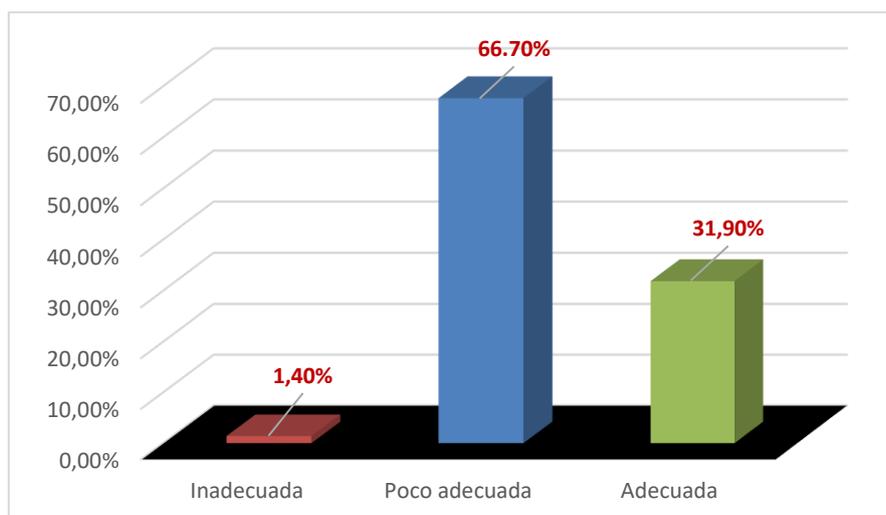
3.1.3. Comunicación organizacional

De los datos consignados en la tabla 5, respecto a la percepción que tienen los participantes en la investigación sobre la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte, se aprecia que, para la mayoría de estos, la comunicación es poco adecuada con una tendencia al nivel adecuada.

Tabla 5
Comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte

	Frecuencias	
Inadecuada	2	1,4%
Poco adecuada	94	66,7%
Adecuada	45	31,9%
Total	141	100,0%

Figura 2
Comunicación organizacional



3.1.4. Dimensiones de la comunicación organizacional

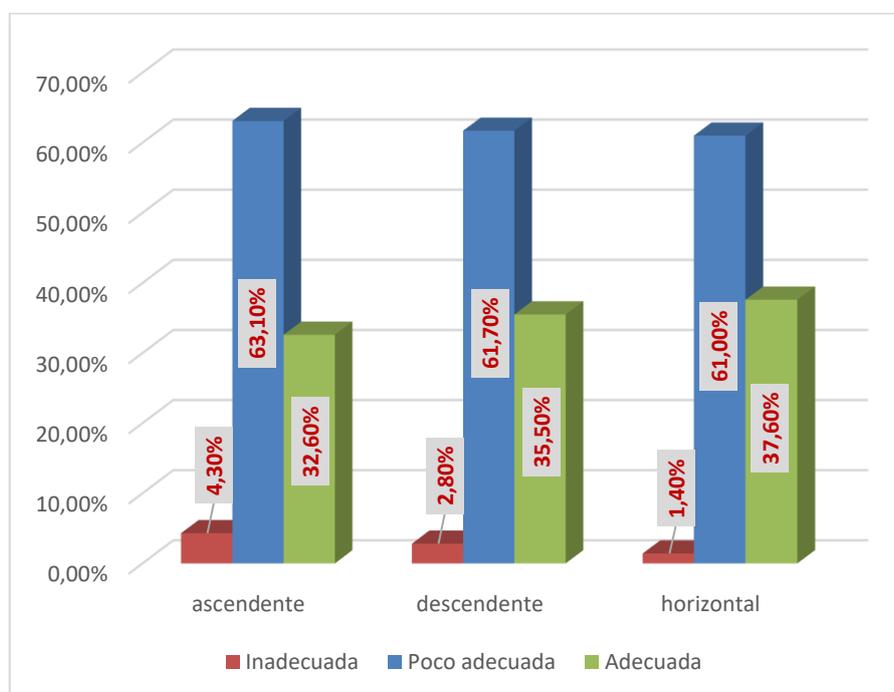
De los datos de la tabla adjunta, sobre las dimensiones de la comunicación organizacional en una universidad de Lima norte, en percepción de los participantes de la investigación, consideran a las tres dimensiones como poco adecuadas con fuerte tendencia a ser consideradas adecuadas.

Tabla 6
Dimensiones de la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte

	Comunicación ascendente	Comunicación descendente	Comunicación horizontal
Inadecuada	4,3%	2,8%	1,4%
Poco adecuada	63,1%	61,7%	61,0%
Adecuada	32,6%	35,5%	37,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 3

Dimensiones de la comunicación organizacional



3.2. Análisis estadístico

3.2.1. Carisma o influencia idealizada y comunicación organizacional

De los datos de la tabla adjunta, se puede apreciar que los datos de cada nivel de la variable carisma, se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional, lo que indicaría una probable asociación entre ambas variables.

Tabla 7
*Carisma o influencia idealizada * comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Carisma	Malo	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Regular	1,3%	90,9%	7,8%	100,0%
	Bueno	0,0%	38,1%	61,9%	100,0%
Total		1,4%	66,7%	31,9%	100,0%

3.2.2. Motivación por inspiración y comunicación organizacional

De los datos de la tabla adjunta, se puede apreciar que los datos de los niveles regular y bueno de la variable inspiración, se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional, no sucediendo lo mismo con los datos del nivel malo los que se encuentran concentrados en el nivel poco adecuada.

Tabla 8
*Motivación por inspiración * comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Motivación	Malo	3,6%	96,4%	0,0%	100,0%
	Regular	0,0%	67,4%	32,6%	100,0%
	Bueno	0,0%	23,1%	76,9%	100,0%
Total		1,4%	66,7%	31,9%	100,0%

3.2.3. Estimulación intelectual y comunicación organizacional

De los datos de la tabla adjunta, se puede apreciar que los datos de los niveles regular y bueno de la variable estimulación intelectual, se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional, no sucediendo lo mismo con los datos del nivel malo los que se encuentran concentrados en el nivel poco adecuada.

Tabla 9
*Estimulación intelectual * comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Estimulación	Malo	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	Regular	0,0%	93,8%	6,2%	100,0%
	Bueno	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Total		1,4%	66,7%	31,9%	100,0%

3.2.4. Consideración individual y comunicación organizacional

De los datos de la tabla adjunta, se puede apreciar que los datos de los niveles regular y bueno de la variable consideración individual, se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional, no sucediendo lo mismo con los datos del nivel malo los que se encuentran concentrados en el nivel poco adecuado.

Tabla 10
*Consideración individual * comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Consideración	Malo	4,3%	95,7%	0,0%	100,0%
	Regular	0,0%	82,0%	18,0%	100,0%
	Bueno	0,0%	18,2%	81,8%	100,0%
Total		1,4%	66,7%	31,9%	100,0%

3.2.5. Liderazgo transformacional y comunicación organizacional

De los datos de la tabla adjunta, se puede apreciar que los datos de cada nivel de la variable liderazgo transformacional, se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional, lo que indicaría una probable asociación entre ambas variables.

Tabla 11
*Liderazgo transformacional * comunicación organizacional*

		Comunicación organizacional			
		Inadecuada	Poco adecuada	Adecuada	Total
Liderazgo transformacional	Malo	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Regular	0,0%	98,9%	1,1%	100,0%
	Bueno	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		1,4%	66,7%	31,9%	100,0%

3.3. Pruebas de hipótesis

3.3.1 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional se establece una relación positiva, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

Ho: No existe relación entre la variable carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional.

Ha: Existe relación entre la variable carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \equiv 5\%$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Tabla 12
Correlaciones carisma o influencia idealizada y comunicación organizacional

			Carisma o influencia idealizada	Comunicación organizacional
Tau-b de Kendall	Carisma o influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1,000	0,588
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	141	141
	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	0,588	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	141	141

Decisión estadística:

Dado que para el valor del estadístico **0,588** se obtuvo una significancia de **0,000**; se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las variables se encuentran asociadas, con un nivel moderado de correlación positiva.

Hipótesis específica 2

Entre la motivación por inspiración y la comunicación organizacional se establece una relación positiva, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019

Ho: No existe relación entre la variable motivación por inspiración y la comunicación organizacional.

Ha: Existe relación entre la variable motivación por inspiración y la comunicación organizacional.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \equiv 5\%$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Tabla 13
Correlaciones motivación por inspiración y comunicación organizacional

			Estimulación intelectual	Comunicación organizacional
Tau-b de Kendall	Motivación por inspiración	Coefficiente de correlación	1,000	0,625
		Sig. (bilateral)	.	0,000

	N	141	141
Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	0,625	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	141	141

Decisión estadística:

Dado que para el valor del estadístico **0,625** se obtuvo una significancia de **0,000**; se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las variables se encuentran asociadas, con un nivel moderado de correlación positiva.

Hipótesis específica 3

Entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional se establece una relación positiva, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

Ho: No existe relación entre la variable estimulación intelectual y la comunicación organizacional.

Ha: Existe relación entre la variable estimulación intelectual y la comunicación organizacional.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \equiv 5\%$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Tabla 14
Correlaciones estimulación intelectual y comunicación organizacional

			Estimulación intelectual	Comunicación organizacional
Tau-b de Kendall	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	0,735
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	141	141
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	0,735	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	141	141

Decisión estadística:

Dado que para el valor del estadístico **0,735** se obtuvo una significancia de **0,000**; se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las variables se encuentran asociadas, con un alto nivel de correlación positiva.

Hipótesis específica 4

Entre la consideración individual y la comunicación organizacional se establece una relación positiva, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.

Ho: No existe relación entre la variable consideración individual y la comunicación organizacional.

Ha: Existe relación entre la variable estimulación intelectual y la comunicación organizacional.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \equiv 5\%$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Tabla 15
Correlaciones consideración individual y Comunicación organizacional

			Carisma o influencia idealizada	Comunicación organizacional
Tau-b de Kendall	Consideración individual	Coeficiente de correlación	1,000	0,662
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	141	141
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	0,662	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	141	141

Decisión estadística:

Dado que para el valor del estadístico 0,662 se obtuvo una significancia de 0,000; se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las variables se encuentran asociadas, con un nivel moderado de correlación positiva.

3.3.2 Hipótesis general

Ho: No existe relación entre la variable liderazgo transformacional y la comunicación organizacional.

Ha: Existe relación entre la variable liderazgo transformacional y la comunicación organizacional.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \equiv 5\%$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $p < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Tabla 16
Correlaciones liderazgo transformacional y comunicación organizacional

			Liderazgo transformacional	Comunicación organizacional
Tau-b de Kendall	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,985
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	141	141
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	0,985	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	141	141

Decisión estadística:

Dado que para el valor del estadístico **0,985** se obtuvo una significancia de **0,000**; se tienen evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las variables se encuentran asociadas con un nivel muy alto de correlación positiva.

III. CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que existe relación entre las variables estudiadas liderazgo transformacional y comunicación organizacional con un alto nivel de correlación positiva y significativa. En tal sentido, se muestra una comparación entre nuestro *paper Liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte en el 2019* y lo demostrado por Ascencio (2019) en su trabajo de maestría *Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas* para la hipótesis general “La comunicación organizacional y liderazgo transformacional son dos variables que ayudarán a toda organización a alcanzar el éxito empresarial. (...) un excelente proceso comunicacional y una persona capacitada (...) influye a que se cumplan las metas propuestas por las empresas” (p. 6). Por un lado, se evidencia que el líder es la persona que efectiviza el trabajo en equipo en un 51% y de esta forma la productividad de la empresa mejora en resultados y optimiza los canales de comunicación organizacional. Por otro lado, se precisa que al existir una comunicación inadecuada podría repercutir en el rendimiento de la empresa; por ende, la aplicación de una investigación debe considerar el acompañamiento que realiza el líder de la empresa, ya que la comunicación que aplique evidenciará una alta productividad posicionando a la empresa en el mejor ranking del mundo empresarial. Finalmente, en el análisis se agrega lo expuesto por León (2013), que expresa la existencia de un interés general de las instituciones empresariales en conocer qué permite el éxito o declive de las empresas. Es por ello, que los líderes cumplen una función muy importante en este aspecto. Su capacitación para comunicar debe trascender más allá de solo transferir o compartir conocimientos, ideas o planes. Debe contribuir a la transformación del equipo para lograr los objetivos que la empresa busca alcanzar.

En consideración a la Hipótesis 1 entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, se refleja que existe un moderado nivel de correlación positiva y significativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,588), y con un p valor de 0,000. Es decir, que la capacidad que tiene el líder transformacional de generar identificación y apertura a través de su imagen y proyección debe empoderarse constantemente, pues se debe evidenciar una influencia que enganche a los colaboradores desde su yo interno. Lo vital en una empresa es el aprendizaje que el líder comunica a sus colaboradores con el soporte de la apertura, confianza y valores que abren el camino para un mismo propósito y logro empresarial. En ese sentido, Retuerto (2018) evidenció “que la influencia idealizada tiene relación positiva media ($Rho=0,748$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor influencia idealizada mejor clima organizacional”. Esto evidencia que al interior de la empresa se necesita equipos

multidisciplinarios que aprendan a influir en base a las características del líder transformador, con una comunicación asertiva y enfocada en los objetivos de la empresa.

Con relación a la Hipótesis 2 la Tabla 8 (p.14) indica “los niveles bueno y regular de la variable motivación por la inspiración se concentran en los niveles correspondientes de la variable comunicación organizacional”. En consecuencia, el compartir la visión con los colaboradores, el impulsarlos a conseguir en equipos las metas con dedicación y esfuerzo hace que la comunicación sea más fluida y útil a nivel organizacional. En la comprobación de la hipótesis específica 2, referimos a Retuerto (2018, p.58), quien expone en sus resultados el valor que impregna el líder al inspirar a su equipo. En este contexto, el líder debe crear el valor de sentirse necesario frente a las actividades a realizar con bien, debe generar entusiasmo. Nunca se acaba de conocer a un colaborador, por ello, debe conocer las aspiraciones interiores de aquellos que forman parte de su equipo para incentivarlos en la mejora continua y se camine al logro de resultados positivos. Finalmente, el colaborador reconocerá en el resultado final la motivación, que imprime el estímulo persistente de llegar a la excelencia inspirado en un resultado compuesto de esfuerzo, comunicación efectiva y compromiso con el equipo de trabajo.

En cuanto a la Hipótesis 3 entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, se detalla que existe un alto nivel de correlación positiva y significativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,735), y con un p valor de 0,000. Esto quiere decir que, al fomentar las diferentes vías de conocimiento e investigación como el razonamiento, la lectura veloz, la capacidad de argumentación, la resolución de problemas se crea un canal comunicativo de aprendizaje continuo donde se nutren nuevos aprendizajes y conocimientos de forma individual y colaborativa. Cabe mencionar, que la comunicación encara los contextos escritos u orales para replantear nuevas formas de acceder al conocimiento; además, la tecnología de la información en la era digital introduce el conocimiento cultural transversal de forma variada y emergente en favor de la competencia creativa, crítica e innovadora.

Finalmente, en la Hipótesis 4 se halla un buen nivel de correlación positiva y significativa entre las variables consideración individual y comunicación organizacional con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,662), y con un p valor de 0,000. En este punto se incide en la capacidad que tiene el líder transformacional para identificar y valorar al colaborador, con sus fortalezas y méritos que hacen que su compromiso se construya reconociendo las oportunidades de mejora de su perfil profesional. Un resultado semejante fue el de Retuerto (2018) donde la correlación fue positiva y significativa entre la consideración idealizada y el clima organizacional. En tal sentido, la retroalimentación será la huella que el líder transformacional aplicará, ello influirá positivamente en la eficiencia como herramienta que debe ser siempre actualizada para cada proceso. Además, la coherencia de la comunicación organizacional optimizará un mejor nivel enunciativo e icónico involucrando significativamente

a cada área a alcanzar los objetivos, mejorando la calidad de la comunicación y aumentando sus resultados y productividad.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar alianzas estratégicas con otras instituciones académicas con el fin de empoderar la línea de formación, aprendizaje y acción del líder transformacional, que permita el intercambio de conocimiento y aprendizaje de servicio entre las instituciones pactadas. Al tener el servicio de la tecnología se hace viable que la modalidad virtual sea un aliado para instaurar y compartir la formación por esta vía y canales actuales de formación continua.
2. Iniciar una escuela de formación en liderazgo transformacional que, unido a las áreas de capacitación y formación permanente, generen el impacto de excelencia al interior de la institución educativa. Siendo las etapas prioritarias de esta formación la comunicación, mentoría e innovación aplicado al logro de la formación y entrenamiento para lograr el éxito comunitario. Esto permitirá integrar a los colaboradores en un crecimiento colaborativo
3. Generar un programa de acompañamiento en pares para aplicar el aprendizaje continuo en investigación que afiance la cultura a la estimulación intelectual intensificando la participación de los colaboradores con el fin de gestionar el gusto y la valoración académica y administrativa de la investigación.
4. Implementar Talleres de comunicación experienciales que permitan a los colaboradores aprender el arte de la comunicación, a emitir sus pensamientos de forma clara y a evidenciar que cada mensaje tiene una repercusión a nivel personal y en la labor designada en la empresa. Para incrementar los resultados obtenidos en el *paper Liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte en el 2019*, se deberá aplicar el acompañamiento asertivo de una buena comunicación e, inclusive, la comunicación no verbal en bien de la mejora de la empresa.

4.2. Conclusiones

4.2.1. Conclusión general

De acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,985), y con un p valor de 0,000; se concluye que se estableció un muy alto nivel de correlación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional y comunicación organizacional en una universidad privada de Lima norte en el 2019.

4.2.2. Conclusiones específicas

Primera

Entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, se concluye que existe un moderado nivel de correlación positiva y significativa en una universidad privada de Lima norte en el 2019, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,588), y con un p valor de 0,000.

Segunda

Entre la motivación por inspiración y la comunicación organizacional, se concluye que existe un moderado nivel de correlación positiva y significativa entre las variables en una universidad privada de Lima norte en el 2019, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,625), y con un p valor de 0,

Tercera

Entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, se concluye que existe un alto nivel de correlación positiva y significativa en una universidad privada de Lima norte en el 2019, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,735), y con un p valor de 0,000.

Cuarta

Entre la consideración individual y comunicación organizacional, se concluye que existe un moderado nivel de correlación positiva y significativa entre las variables en una universidad privada de Lima norte en el 2019, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas que miden el grado de asociación entre las variables ordinales, con un valor del estadístico Tau-b de Kendall (0,662), y con un p valor de 0,000.

REFERENCIAS

- Acosta Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillón, M. A. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza*. Chile: Revistas Científicas de América Latina y el Caribe.
- Aguilar, S. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo*, 2019 (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Álvarez, F. (2010) *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid
- Ander-Egg E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata
- Ascencio, P. (2019). *Análisis de la Comunicación Organizacional y su relación con el Liderazgo Transformacional dentro de Empresas Guayaquileñas* (Tesis de maestría). Universidad Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38581>
- Bass, B. y Álvarez, M. (2004) *Investigación sobre los factores del estilo de liderazgo transformacional*. Centro de Investigación E.T.L.S, Universidad Politécnica de Madrid.
- Burns, J. (2012). *The Crisis of Leadership. Part III*. Nueva York: Harper y Row. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=lhrPS_s7EawC&hl=es&source=gbs_book_other_versions characteristics that facilitate school change: <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Coronado, J. (2017). *Aplicación de un programa de Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de la Municipalidad provincial de Huaura 2017* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huaura, Perú.
- Crespo, I., Nicoli, C. Parodi, J. (2016). *La comunicación interna en la comunicación pública española. Claves para innovar*. Instituto Nacional de Administración Pública INAP. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=m9fwBwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=COMUNICACION+C3%93N+INTERNA+ESTRATEGIAS+TESIS+2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZuOvks5LiAhUBwVkkHRqMAqgQ6AEINTAD#v=onepage&q&f=false>
- Guarín, L. (2014). *Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (10° ed.): Thomson: Universidad Autónoma de México
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010). *Psicología Social*. (5° ed.) Medica Panamericana: Madrid

<https://books.google.com.pe/books?id=8lwSDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjM2PjGjIviAhUnc98KHYSqBd4Q6AEISTAG#v=onepage&q=estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false>

<https://books.google.com.pe/books?id=hTYkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjM2PjGjIviAhUnc98KHYSqBd4Q6AEIOTAD#v=onepage&q=estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false>

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el Desempeño de docentes de una Universidad Privada* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia, Colombia.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (Tesis). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor ¿Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento?* México: Editorial Thompson.
- Linardi, A. y Cortina, M. (2017). *Marketing para recursos humanos*. Buenos Aires: Granica. Recuperado de
- Méndez-Morse, S. (1992). *Southwest Educational Development Laboratory*. Recuperado el 15 de noviembre de 2007, de Leadership
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson S.I. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311443240_Direccion_de_Comunicación_y_Habilidades_directivas
- Quintero, A. (2009), *Técnicas de Investigación*. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A
- Retuerto, M. (2018). *Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino – Lima, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Reyes, C, y Ayarza, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/624207>
- Salazar, M. A. (2006). *El liderazgo transformacional*. Chile: Unirevista.

Sampieri, R., Fernández, P. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). México D.F: Graw Hill Education. Recuperado de

Tintoré, M. (2013). *El liderazgo según los clásicos. Lecciones para el mundo de hoy*. Recuperado de <http://www.sumandohistorias.com/voces/para-entendernos/liderazgo-clasicos/>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, Tennessee, EEUU: Grupo Nelson. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinqOrPxY3iAhVt1lkKHf2vBr4Q6AEIQjAF#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo&f=false>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta para docentes en Liderazgo Transformacional y Comunicación Organizacional

Datos generales del encuestado:

- Tiempo de servicios en una universidad de la zona norte perteneciente a una red internacional: _____ años
- Edad: _____ años
- Especialidad: _____
- Situación: Tiempo parcial (___) Tiempo completo (___) Otros (___)

Estimados(as) colegas:

Apreciamos se tome unos minutos de su tiempo para desarrollar la presente encuesta de carácter anónima. Su valioso aporte contribuirá a una investigación sobre el Liderazgo transformacional.

Le solicitamos que sus respuestas sean sinceras y que tome en cuenta la siguiente escala de valores:

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OCASIONALMENTE	NUNCA
5	4	3	2	1

Para cada respuesta, hay un solo valor (número), el mismo que encerrará en un círculo

Como docente observa que su Coordinador(a) o Director (a)						
1	Muestra sus valores y principios personales	1	2	3	4	5
2	Le hace sentir que se siente orgulloso de su trabajo.	1	2	3	4	5
3	Demuestra un fuerte sentido de responsabilidad	1	2	3	4	5
4	Anteponer sus propios intereses por el bien de los demás	1	2	3	4	5
5	Se ha ganado su respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que él o ella toma.	1	2	3	4	5
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
8	Enfatiza la importancia de una misión común.	1	2	3	4	5
9	Se expresa de manera positiva hacia planes en el futuro.	1	2	3	4	5
10	Muestra entusiasmo ante las situaciones que deben ser atendidas	1	2	3	4	5
11	Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
12	Demuestra confianza sobre el cumplimiento de las metas.	1	2	3	4	5
13	Ofrece estrategias creativas para enfocar los problemas.	1	2	3	4	5
14	Considera varias perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	1	2	3	4	5

15	Muestra los problemas desde distintos ángulos.	1	2	3	4	5
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	1	2	3	4	5
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1	2	3	4	5
18	Lo(la) trata de forma cordial más que un miembro de grupo.	1	2	3	4	5
19	Considera sus capacidades y habilidades de manera individualizada.	1	2	3	4	5
20	Lo(la) ayuda a mejorar sus capacidades para su desarrollo.	1	2	3	4	5
21	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	1	2	3	4	5
22	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1	2	3	4	5
23	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	2	3	4	5
24	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1	2	3	4	5
25	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	1	2	3	4	5
26	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	2	3	4	5
27	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
28	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	1	2	3	4	5
29	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	1	2	3	4	5
30	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	1	2	3	4	5
31	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	2	3	4	5
32	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	1	2	3	4	5
33	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	1	2	3	4	5
34	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	1	2	3	4	5
35	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	1	2	3	4	5

Gracias por su valiosa participación.

Anexo 2

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES /DIMENSIONES
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente
¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?	Identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Existe relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Liderazgo Transformacional: DIMENSIONES: * Carisma o influencia idealizada * Motivación por inspiración * Estimulación intelectual * Consideración individual
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:
• ¿Qué relación se establece entre el carisma o influencia idealizada en la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?	• Identificar la relación existente entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Existe relación entre el carisma o influencia idealizada y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.	Comunicación organizacional: Dimensiones: * Comunicación ascendente * Comunicación descendente * Comunicación horizontal
• ¿Qué relación se establece entre la motivación por inspiración idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?	• Identificar la relación existente entre la motivación por inspiración idealizada y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Existe relación entre la motivación por inspiración y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.	
• ¿Qué relación se establece entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?	• Identificar la relación existente entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Existe relación entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.	
• ¿Qué relación se establece entre la consideración individual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte?	• Identificar la relación existente entre la consideración individual y la comunicación organizacional, desde la perspectiva de los docentes que en el 2019 enseñaban en una universidad privada de Lima norte.	Existe relación entre la consideración individual y la comunicación organizacional, según los docentes de la universidad privada de Lima norte en el 2019.	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA NORTE EN EL 2019

ÍTEMS (Juicio de expertos)	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Muestra sus valores y principios personales</p> <p>2. Le hace sentir que se siente orgulloso de su trabajo.</p> <p>3. Demuestra un fuerte sentido de responsabilidad</p> <p>4. Antepone sus propios intereses por el bien de los demás</p> <p>5. Se ha ganado su respeto por su forma de actuar.</p> <p>6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que él o ella toma.</p> <p>7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.</p> <p>8. Enfatiza la importancia de una misión común.</p> <p>10. Muestra entusiasmo ante las situaciones que deben ser atendidas</p> <p>11. Presenta una convincente visión del futuro.</p> <p>12. Demuestra confianza sobre el cumplimiento de las metas.</p> <p>13. Ofrece estrategias creativas para enfocar los problemas.</p> <p>14. Considera varias perspectivas cuando intenta solucionar los problemas</p> <p>15. Presenta los problemas desde distintos ángulos.</p> <p>16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</p> <p>17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.</p> <p>18. Lo(a) trata de forma cordial más que un miembro de grupo.</p> <p>19. Considera sus capacidades y habilidades de manera individualizada.</p> <p>20. Lo(a) ayuda a mejorar sus capacidades para su desarrollo.</p>	<p>* Variable Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad (13) • Innovación (16) • Conocimiento (14, 15) • Empatía (2, 4, 18) • Valoración única (2, 18, 20) • Diagnóstico de necesidades (17, 19) • Diagnóstico de capacidades (17, 19, 20) • Optimismo (9, 10) • Espíritu de equipo (4, 8) • Compromiso (3, 4) • Respeto (2, 5) • Autoridad (7) • Confianza (2, 4, 5, 6, 10, 11, 12) • Seguridad (2, 4, 5, 9, 10, 11, 12) • Visión (11) • Conducta ética y moral (1, 	<p>1. Tipo de Investigación Básica de campo presente.</p> <p>2. Nivel de Investigación Correlacional</p> <p>3. Método: Hipotético – deductivo</p> <p>4. Diseño de la Investigación: No experimental - transversal</p> <p>5. Marco Muestral: Trabajadores de empresas del sector educación de Lima norte</p> <p>6. Población: 223 docentes de enseñanza adulta de todos los ciclos de una universidad de Lima norte</p> <p>Características Residentes de Lima. Profesionales - docentes</p> <p>6. Muestra: 141 colaboradores. Es probabilística, se encuestará al azar trabajadores del sector educación de Lima norte. El nivel de confiabilidad será del 95% El error esperado será de un 5%</p>
<p>ÍTEMS (Portugal, 2015)</p>	<p>Variable dependiente (VD)</p>	<p>7. Técnicas: Encuesta</p> <p>8. Instrumentos: Variable independiente: Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x-Short) de Bass y Avolio (2014)</p>
<p>1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?</p> <p>2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?</p> <p>3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?</p> <p>4. ¿Se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?</p> <p>5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?</p> <p>6. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?</p> <p>7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?</p> <p>8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?</p> <p>9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?</p> <p>10. ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?</p> <p>11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?</p> <p>12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?</p> <p>13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?</p> <p>14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?</p> <p>15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación institucional (1, 12) • Transmisión de información (4, 6, 7) • Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales (5, 12, 13) • Coordinación interna (7, 12) • Implicación del personal (12) • Cambio de actitudes (14) • Comunicación Descendente (3) • Comunicación Ascendente (2) • Comunicación Horizontal (4, 12) • Retroalimentación (4, 6) • Mensaje (7, 8, 15) • Claridad en el mensaje (8, 9) • Comunicación oportuna (10) • Confianza (5, 12, 13) 	

Anexo 3

Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Liderazgo transformacional	Independiente	Liderazgo que motiva a los trabajadores para su desarrollo de manera consciente y comprometida al logro de la misión de la organización como prioridad de los intereses del grupo u organización.	Estimulación intelectual	Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa.	Creatividad Innovación Conocimiento	Cualitativa	Cualitativa	Escala Likert: -Muy de acuerdo -Algo de acuerdo -Ni de acuerdo ni en desacuerdo -Algo en desacuerdo -Muy en desacuerdo	Buen liderazgo Regular Liderazgo Mal liderazgo
			Consideración Individualizada	Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y l proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización	Empatía Valoración única Diagnóstico de necesidades Diagnóstico de capacidades				
			Motivación e inspiración	El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo.	Optimismo Espíritu de equipo Comunicación fluida Compromiso				
			Influencia idealizada o carisma	Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente	Respeto Confianza Seguridad Conducta ética y moral				
Comunicación organizacional	Dependiente	Es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, integrada por todos los mensajes que se generan en una organización.	Intrapersonal	El modelo 1A debe ingresar a dimensiones intrapersonales donde toda persona codifica los mensajes que luego emitirá al entorno, esta metodología estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y propias estrategias intrapersonales.	Escucharse - Entenderse - Enseñarse				Adecuada Poco adecuada Inadecuada
			Interpersonal	Hacen referencia a dos contraprestaciones claves del trabajo humano: el salario y el sentido, ambas contraprestaciones son mensajes que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en la comunicación organizacional.	Salario Sentido				
			Institucional	El modelo 3E propone 3 pasos: escucha, empatía y emisión. Su gestión continua permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa.	Escucha - Empatía - Emisión				

Anexo 4 Juicio de expertos



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: José Luis García Saavedra

1.2. Especialidad: Psicología

1.3. Cargo actual: Docente Universitario

1.4. Grado académico: Doctorado UBA

1.5. Institución: Universidad San Ignacio de Loyola - Lima

1.6. Tipo de instrumento: Ficha para validación de Instrumento

1.7. Lugar y fecha: Lima 02 de Diciembre de 2019

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
Total							

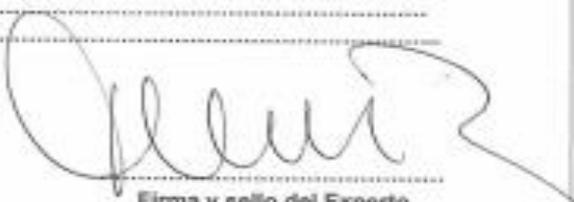
Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento diseñado es conforme

.....

.....


 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: Alejandro Roberto Alvarez De La T.
- 1.2. Especialidad: DE-III
- 1.3. Cargo actual: Director HE-1N
- 1.4. Grado académico: MBA
- 1.5. Institución: PAU-Universidad de Piura - MODET
- 1.6. Tipo de instrumento: _____
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, Diciembre 03, 2019

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores						
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	5	5				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 95$

- III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
- Validar la escala de evaluación de encuesta ya que 1-5 puede tender a evaluar en el medio (3)
 - Puede incluir la opción de una pregunta abierta, como sea lo evalúe complementario

Alejandro Roberto Alvarez De La T.
Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Luis Eduardo García Saavedra
- 1.2. Especialidad: Recursos Humanos
- 1.3. Cargo actual: Docente en Tiempo Parcial
- 1.4. Grado académico: Maestría en Recursos Humanos
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta para docentes en Liderazgo Transformacional y Comunicación Interna
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 01 de febrero 2020

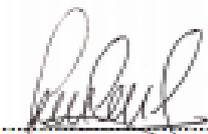
II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	10					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 10$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



Firma y sello del Experto