



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO ODONTOLÓGICO, SAN
ISIDRO, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

SILVIA CÓRDOVA DOMÍNGUEZ

ASESORA:

MSc. PETRONILA LILIANA MAIRENA FOX

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

LIMA – PERÚ

2017 - II

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Arce Álvarez Edwin
Presidente

Dr. Jiménez Calderón César Eduardo
Secretario

MSc. Mairena Fox Petronila Liliana
Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia, en especial a mi esposo Carlos Alberto Barrón Jaque, quién ha estado a mi lado todo este tiempo brindándome su apoyo, comprensión y alentándome a seguir adelante para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la sabiduría y la fortaleza en seguir adelante para el logro de mis objetivos, agradezco a mi esposo y a mis padres por su apoyo incondicional, a mi asesora por guiarme en la elaboración de este trabajo y agradezco a la Universidad César Vallejo por ser parte de mi formación profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad problemática	10
1.1.1. En el contexto internacional	10
1.1.2. En el contexto nacional	12
1.1.3. En el contexto local	12
1.2. Trabajos previos	14
1.2.1. Internacionales	14
1.2.2. Nacionales	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	17
1.3.1. Liderazgo transformacional	17
1.3.1.1 Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns	17
1.3.1.2 Definición de liderazgo	18
1.3.1.3 Definición de liderazgo transformacional	18
1.3.1.4. Dimensiones del liderazgo transformacional	19
1.3.2. Comunicación organizacional	22
1.3.2.1. Definición de comunicación	22
1.3.2.2. Definiciones de comunicación organizacional	22
1.4. Formulación del problema	26
1.4.1. Problema General	26
1.4.2. Problemas específicos	26
1.5. Justificación del estudio	26
1.5.1. Justificación teórica	26
1.5.2. Justificación metodológica	27
1.5.3. Justificación práctica	27
1.6. Hipótesis	28
1.6.1. Hipótesis general	28
1.6.2. Hipótesis específicas	28

1.7. Objetivos	28
1.7.1. Objetivo general	28
1.7.2. Objetivos Específicos	28
II. MÉTODO	29
2.1. Diseño de la investigación	29
2.1.1. Método	29
2.1.2. Nivel	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3. Tipo	29
2.1.4. Diseño	30
2.2. Variables, Operacionalización	30
2.2.1. Variables	30
2.2.2. Operacionalización de las variables	31
2.3. Población, muestra y muestreo	32
2.3.1. Población	32
2.3.2. Muestra censal	32
2.3.3. Muestreo	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.4.1. Técnicas de recolección	32
2.4.2. Instrumentos de recolección	33
2.4.3. Validez del instrumento	33
2.4.4. Confiabilidad	34
2.5. Métodos de análisis de datos	35
2.6. Aspectos éticos	35
III. RESULTADOS	36
3.1. Prueba de normalidad	36
3.2. Contrastación de Hipótesis	37
IV. DISCUSIÓN	43
V. CONCLUSIONES	47
VI. RECOMENDACIONES	49
VIII. ANEXOS	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variable de investigación	38
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables	39
Tabla 3. Estructura del instrumento de recolección	36
Tabla 4. Validación de expertos	42
Tabla 5. Estadística de fiabilidad de variable	43
Tabla 6. Escala de medids para evaluar el Coeficiente alfa de Cronbach	43
Tabla 7. Criterios éticos de la investigación	44
Tabla 8. Prueba de normalidad	45
Tabla 9. Rango de relación	46
Tabla 10. Correlación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional	47
Tabla 11. Correlación entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional	48
Tabla 12. Correlación entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional	49
Tabla 13. Correlación entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional	50
Tabla 14. Correlación entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional	51

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "Liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico de San Isidro", tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico de San Isidro.

El tipo de estudio de la investigación según su finalidad fue aplicado, según su nivel fue correlacional y según su temporalidad fue transversal; se utilizó un diseño no experimental, ya que se identificó y se describió las características de las variables estudiadas para proponer cambios en la realidad problemática. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta para los empleados del Centro Odontológico, por lo tanto la población y la muestra estuvo conformada por 25 empleados.

El resultado de la investigación arrojó que existe una correlación positiva de 0.922, por la cual concluyó que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico de San Isidro.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, comunicación organizacional.

ABSTRACT

The present research work entitled "Transformational leadership and organizational communication of a San Isidro Dental Center", aimed to determine the relationship between the transformational leadership and organizational communication of a San Isidro Dental Center.

The type of study of the research according to its purpose was applied, according to its level it was correlational and according to its temporality it was transversal; a non-experimental design was used, since the characteristics of the variables studied were identified and described to propose changes in the problematic reality. The data collection techniques were the survey for the employees of the Odontological Center, therefore the population and the sample consisted of 25 employees.

The result of the investigation showed that there is a positive correlation of 0.922, which concluded that there is a positive relationship between the transformational leadership and organizational communication of a San Isidro Dental Center.

Keywords: Transformational leadership, organizational communication.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad por los constantes y acelerados cambios que observamos en nuestra sociedad, las organizaciones también necesitan transformarse para enfrentar las nuevas necesidades y demandas que exige este mundo globalizado, En este proceso son los líderes que juegan un papel importante porque dependerá de las estrategias que utilice y es allí donde nace el liderazgo transformacional, se caracteriza por buscar el cambio en la estructura de la empresa y en las personas que lo conforman.

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales, ya que permite la transmisión de información de las organizaciones como alcanzar los objetivos institucionales, identificar las necesidades y logros de las mismas y de sus colaboradores. La comunicación es el medio para relacionarse entre jefes y subordinados.

Desde mi perspectiva la comunicación organizacional es un instrumento estratégico del líder para expresar sus ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo de trabajo.

1.1.1. En el contexto internacional

A nivel mundial se han producido cambios profundos que han afectado relevantemente los esquemas que hasta hace pocos años se creían permanentes, en el ámbito empresarial se ofrece una creciente división del trabajo y especialización de las actividades a desarrollarse, consiguiendo dentro de la empresa una visión parcial de la misma. Los gerentes tienen nuevos deseos y necesidades; que llevan a considerar a la empresa como su ámbito para su plena realización. Piden y exigen una mayor formación, responsabilidad y autonomía, en donde no solo buscan ser gestores sino líderes.

En la revista (SENATI 2013) indica que el gestor posee un carácter transaccional, ya que busca la realización de los objetivos mediante la

recompensa y el castigo de los empleados; asimismo los gestores centran su preocupación en las demandas y condiciones de corto plazo y no en asuntos de largo plazo, se concentra en “hacer que se hagan las cosas” y se limita a la supervisión del personal y producir lo más posible.

En Latinoamérica estudios realizados recientemente reportó diferencias en los estilos de liderazgo (comportamiento pasivo evitador, transaccional y transformacional) en empresas de la misma ciudad pero de diferentes sectores, los cuales indicaron la relación existente entre las dimensiones culturales, los estilos de liderazgo y los modelos económicos de cada país, en los cuales privilegia o no la intervención del Estado que impacta el ámbito en el cual se ejerce el liderazgo. Los países de Latinoamérica presentan una alta evitación de la incertidumbre, lo que representa que son una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio para evitar asumir los riesgos que eso genera; los países prefieren vivir con lo conocido que correr riesgos con lo nuevo.

En el ámbito internacional y latinoamericano actualmente existe un alto número de organizaciones que nace como respuesta a las necesidades que demandan la sociedad, lo cual conlleva a una rivalidad entre las empresas, generando impactos significativos en sus relaciones interpersonales. Generalmente, se piensa que las acciones de comunicación son naturales y relacionadas a los trabajadores, lo que conlleva a no atenderlas como una problemática completa y global de la empresa. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre los trabajadores internos y esto se refleja hacia lo externo; generando una imagen e identidad propia de la empresa, para ello es relevante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Últimamente, la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de suma importancia, durante los últimos años se han escrito en Estados Unidos un gran número de libros relacionados a la materia, y los resultados indican que la comunicación organizacional crece como materia de estudio en universidades e institutos. Sin embargo, a pesar de su crecimiento el estudio de la comunicación organizacional sigue siendo un tema nuevo y por esta razón es un campo que aún

falta por investigar muchos de los problemas y sus implicancias en las áreas nuevas.

1.1.2. En el contexto nacional

En el Perú las organizaciones empresariales aún prevalece el liderazgo transaccional que es percibido como efectivo si logra los resultados esperados a través de la administración de recompensas o castigos y se denomina así por el intercambio existente entre jefes y subordinados, pocas empresas están realizando un cambio organizacional que consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos, por lo tanto el líder que se requiere para dirigirlos no es el tradicional sino el líder transformacional y más aún porque nuestro país ha crecido sostenidamente, situación que ha generado grandes oportunidades a las empresas en todos los sectores que requieren cubrir los nuevos puestos de jefes y gerentes con profesionales con capacidad para liderar en un contexto de crecimiento, cambio e innovación.

El liderazgo transformacional en estos últimos años ha sido una de las tendencias más comentadas en el mundo empresarial de nuestro país, este tipo de liderazgo huye del antiguo modelo de jerarquías en donde los trabajadores eran considerados como una herramienta económica más.

Desacuerdo con el balance de la comunicación corporativa en el Perú 2015 de la ESAN, la comunicación ha logrado obtener gran importancia en las empresas que no solo es una forma de informar internamente y externamente sino también es un instrumento de gestión interdisciplinaria que las organizaciones buscan a través de capacitaciones en habilidades de comunicación.

1.1.3. En el contexto local

La presente investigación se realizó tomando como base el interés de conocer la importancia de relacionar el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, asimismo porque se observa como una

problemática la ausencia de estos temas importantes en el Centro Odontológico del distrito de San Isidro ya que actualmente se ejerce un liderazgo transaccional que se caracteriza por ser estático o mantener el status, donde los pocos líderes se sienten cómodos y relajados. Por ello se debe contemplar al liderazgo transformacional como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los empleados consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados.

En el Centro Odontológico no se da una influencia idealizada debido a que no proporciona la visión y el sentido de la misión del centro, no trasmite orgullo de trabajar en la misma, el trabajador no gana respeto y confianza por parte de su jefe inmediato; también no genera motivación inspiradora ya que no comunica las grandes expectativas de la empresa, tampoco expresan los propósitos relevantes de forma clara y sencilla; en el Centro Odontológico se adolece de estimulación intelectual que promueva la inteligencia del trabajador, la racionalidad del mismo y la solución cuidadosa de los problemas que se puedan presentar en las actividades diarias y finalmente no hay consideración individualizada debido a que no hay en algunas áreas la atención personalizada al trabajador.

La falta del líder transformacional en el Centro Odontológico puede repercutir en la comunicación organizacional porque la comunicación descendente en algunas áreas no es eficiente debido a que las instrucciones de trabajo no están claramente especificadas, el trabajador no entiende la lógica del trabajo, los procedimientos y prácticas no son claras y sencillas, no hay un proceso de retroalimentación para mejorar los problemas existentes y no existe una doctrina que identifique al trabajador con la empresa; la comunicación ascendente también presenta problemas como son el desconocimiento de los superiores en las labores que realizan sus subordinados, la falta de solución a los problemas que tiene el trabajador, las sugerencias de los pacientes sin mejorar y tampoco tomar en cuenta el pensamiento o idea de los trabajadores, por último la comunicación horizontal también se ve afectada por que no hay coordinación en las tareas que se realizan, la resolución de problemas se realiza de forma individual sin colaboración de los compañeros, no se comparte cierta información

relevante para el funcionamiento del centro, los conflictos existentes entre los trabajadores no se solucionan a tiempo y los superiores no incentivan el entendimiento entre sus subordinados.

La falta de líder transformacional en el Centro Odontológico puede repercutir en la comunicación organizacional porque la comunicación en algunas áreas no es eficiente.

Desarrollar las competencias del liderazgo transformacional en relación a la comunicación organizacional, se puede definir como la capacidad de transmitir ideas, pensamientos, y emociones y la retroalimentación de las mismas. Y la comunicación organizacional es una estrategia y herramienta fundamental en todos los procesos de una organización.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Internacionales

Villalón (2014) en la tesis “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”, el objetivo general fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. El tipo de la investigación fue cualitativo y de carácter exploratorio y descriptivo, la población y la muestra estuvo conformada por el Colegio sujeto de estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos fue la entrevista y el cuestionario a los docentes y directores. En base a los resultados la tesis concluyó que la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, afecta a una cultura organizacional estable. Se evidencio que el objetivo general se lograra si se propicia un elemento fundamental que es la comunicación.

Jiménez (2014) en “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”. El objetivo general fue identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C. Metodológicamen

te la tesis fue de tipo descriptivo correlacional, la población y la muestra estuvo conformada por 189 y 66 docentes, la técnica e instrumento de recolección de datos de la tesis fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente. La conclusión a la cual llegó fue que el liderazgo transformacional no presenta correlación con la motivación, pero si existe correlación cuando se observaron los componentes del liderazgo transformacional con el motivador interno – hacia el logro, el liderazgo transformacional con el motivador externo – grupo de trabajo y finalmente el liderazgo transformacional con el medio de retribución – requisición.

Balarezo (2014) en la tesis “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, el objetivo general fue estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, la metodología de estudio fue correlacional, descriptiva y explicativa, la población y la muestra estuvo conformada por 30 miembros de la organización, la técnica de recolección de datos fue la encuesta mientras que el instrumento fue el cuestionario. La tesis concluyó que las falencias en la comunicación organizacional interna repercutió en la coordinación de las actividades dentro de la organización, asimismo la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa, a esto se suma que los trabajadores conocen muy poco los tipos de investigación que hay dentro de la institución y calificaron como regulares los existentes.

Díaz (2014) en la tesis orientada a la “Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)”, El objetivo general fue determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango. La tesis fue de tipo descriptiva, la población y la muestra estuvo conformada por 45 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue la encuesta mientras que el instrumento fue el cuestionario. La tesis concluyó que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.

1.2.2. Nacionales

Martínez (2013) en la tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, El objetivo general fue reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07. La tesis proporciono en su parte metodológica un tipo no experimental, de nivel descriptivo y modalidad estudio de caso, la población y muestra estuvo conformada por 21 y 19 docentes respectivamente, la técnica e instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario. La tesis concluyó que los empleados solo reconocen algunas características del liderazgo transformacional principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos; de las características del liderazgo transformacional identificadas fueron la influencia, la motivación y la estimulación del empleado, otros reconocieron la autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Cervera (2012) en la tesis doctoral orientado al “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, El objetivo general fue establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. En el marco metodológico la tesis fue de tipo descriptivo y diseño correlacional, la población y la muestra estuvo conformada por 171 docentes, la técnica e instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario. La tesis concluyó que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos; existen diferencias entre los docentes varones y mujeres con relación a la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y en total el liderazgo transformacional apreciándose que las mujeres presentaron valores más altos que los varones.

Olivos (2014) en la tesis orientado a la “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”, El objetivo general fue determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la

percepción de la calidad de servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” del distrito de Trujillo. En el marco metodológico la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, la población y la muestra estuvo conformada por 7.000 y 147 socios respectivamente, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario. La tesis concluyó que las necesidades de comunicación identificadas estaban relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, así mismo, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales.

Montero y Rodríguez (2014) en la tesis orientada a la “Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013”, tesis para obtener el grado académico de magíster en gestión educativa de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana de Iquitos. El objetivo general fue establecer la relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. La investigación fue de tipo correlacional, de diseño no experimental de corte transaccional correlacional, la población y la muestra estuvo conformada por 56 personas (31 encuestados para gestión organizacional y 25 para comunicación interna), la técnica de recolección de datos fue la encuesta mientras que el instrumento utilizado fue el cuestionario. La tesis concluyó que la comunicación dentro de la institución debe ser mejorada desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces; la comunicación fue trabajada en dos dimensiones: tipos de comunicación y los canales e instrumentos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Liderazgo transformacional

1.3.1.1 Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns

Lussier y Achua (2010) indica que J.M. Burns, fue el primero que realizó un artículo con la idea del liderazgo transformacional en 1978 antes de que Bernard

Bass se expandiera sobre el tema casi una década más tarde. Según Burns, el liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmovir y cambiar las cosas “en gran forma” al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores. Buscan alternarla estructura existente e influir en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas (p. 347).

1.3.1.2 Definición de liderazgo

Robbins y Jugde (2013) expresan que “el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p.368).

1.3.1.3 Definición de liderazgo transformacional

Es un estilo de liderazgo que permite el cambio valioso y positivo en los miembros de un grupo y de una organización. Un líder transformacional se centra en transformar a otros miembros para que se apoyen y se alienten en lograr un objetivo en común.

Lussier y Achua (2010) manifiestan que el “liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”. (p. 348).

Liderazgo transformacional según D'Alessio (2010) ocurre: Cuando un grupo de personas se comprometen con otras y de esta manera los líderes y los seguidores elevan su nivel de motivación y moralidad, este tipo de liderazgo es visto real. Los líderes transformacionales son proactivos es decir realizan cambios para el mejor desarrollo individual, grupal y organizacional.

Robbins y Jugde (2013) indican que los “líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos” (p.382).

1.3.1.4. Dimensiones del liderazgo transformacional

Lussier y Achua citan a Bass y Avilio (2010) propusieron que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas como las cuatro I; estas han sido utilizadas en otras disciplinas y culturas para explicar la relación transformacional entre líder y seguidor (p.350):

A. Influencia idealizada

Es un factor fundamental en el proceso transformacional. Los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad para desarrollar gran poder simbólico que entonces se utiliza para influir en los seguidores. Estos últimos idealizan a dicho líder y con frecuencia desarrollan un intenso apego emocional.

Indicadores

Robbins y Jugde (2013) manifiestan que las características del líder transformacional dentro de la influencia idealizada son: (1) Proporciona una visión un sentido de misión, (2) inspira orgullo, (3) gana respeto y confianza (p.383).

B. La motivación inspiradora

Los líderes transformacionales tienden a ser también individuos inspiradores. Son aquellos que transmiten o comunican de manera apasionada las metas. El líder transformacional utiliza explicaciones visionarias para describir lo que un grupo de trabajo puede lograr y luego los seguidores son motivados para lograr los objetivos de una organización.

Indicadores

Robbins y Jugde (2013) expresan que las características del líder transformacional dentro de la motivación inspiradora son: (1) Comunica altas expectativas, (2) usa símbolos para concentrar los esfuerzos, y (3) expresa propósitos importantes en forma sencilla (p.383).

C. La estimulación intelectual

Describe el estilo de pensamiento creativo y fuera del esquema del líder. Él o ella alientan a los seguidores a abordar los problemas viejos y familiares de forma inéditas. Al estimular las pautas de pensamiento novedosos en los empleados, el líder inspira a los seguidores a cuestionar sus propias creencias y aprender a resolver los problemas en forma creativa por ellos mismos

Indicadores

Robbins y Jugde (2013) manifiestan que las características del líder transformacional dentro de la estimulación intelectual son: (1) Fomenta la inteligencia. (2) racionalidad, y (3) solución cuidados de los problemas (p.383).

D. La consideración individual

Es un factor que revela el rol de mentor que con frecuencia se asume por los líderes transformacionales. El líder sirve como mentor para los seguidores. Trata a los seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de los seguidores.

Indicadores

Robbins y Jugde (2013) manifiestan que las características del líder transformacional dentro de la consideración individual son: (1) Concede atención personal, (2) trata a cada empleado en forma individual, (3) asesora (p.383).

Lussier y Achua (2010) afirman que las conductas del líder transformacional son:

1. Creación y articulación de la visión: Comportamiento del líder dirigido a encontrar las nuevas oportunidades para la organización; concebir, articular e inspirar a los seguidores con la visión de un mejor futuro.
2. Modelo a seguir: Establecer el ejemplo para los seguidores que sea consistente con los valores organizacionales y las expectativas.
3. Fomentar la “compra” de las metas del equipo: Comportamiento dirigido a alentar y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso de las metas compartidas.
4. Expectativas de alto desempeño: Comportamiento que comunique las expectativas del líder para la excelencia diaria y el desempeño superior por parte de los seguidores.
5. Intercambio personalizado entre líder y miembro: Comportamiento que indique que el líder confía, respeta y tiene confianza en cada seguidor y está preocupado por sus necesidades personales, no sólo por las organizaciones.
6. Empowerment: Comportamiento por parte del líder que desafía a los seguidores a pensar “fuera del esquema” y a reanalizar las viejas formas y métodos

De acuerdo con Robbins y Judge (2013) manifiestan que para transformar al personal en líderes transformadores, se debe iniciar con definir los objetivos y establecer un plan de ruta que le ayude a alcanzar sus metas, asimismo debe descubrir las habilidades que necesita potenciar, para ello debe aprender y enseñar lo que sabe, debe predicar con el ejemplo, no debe temer al cambio, debe pensar en el futuro y no en el presente, debe confiar en su equipo y aprender a motivarlos.

Robbins y Judge (2013) también manifiestan que la evaluación del liderazgo transformacional se relaciona más con menor porcentajes de rotación del personal, elevada productividad, bajos niveles de estrés y cansancio de los colaboradores, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional. Y al igual que el carisma, se puede aprender.

El carisma es una de las cualidades de colección del liderazgo transformacional, el carisma no solo lo encontramos como un fenómeno psicológico, ni tampoco se establece en forma situacional, sino que es de naturaleza relacional, Lussier y Achua (2010).

La importancia del liderazgo transformacional radica en que contribuye a incrementar la motivación interna de los seguidores, favoreciendo de esta manera el cumplimiento de la misión y la visión establecidas dentro de la empresa.

1.3.2. Comunicación organizacional

1.3.2.1. Definición de comunicación

La palabra deriva del latín *communicare* que significa “compartir algo, poner en común”. La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentra en grupo. A través de ella las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Robbins y Judge (2013) señala “la comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Antes de que ocurra cualquier comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor.” (p.337)

1.3.2.2. Definiciones de comunicación organizacional

Adler y Marquardt (2005) afirman que la comunicación organizacional es “inevitable, se manifiesta en dos niveles los mensajes con contenido y los mensajes de relaciones, asimismo es irreversible, es un proceso” (p.12).

Fernández (2010) expresa que la “comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” El mismo autor también cita a Fiske que definió a “la comunicación como una interacción social a través de mensajes.” (p. 284).

David K. Berlo citado por Andrade (2005) manifiesta que la “comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que

se da el proceso de comunicación dentro de las organizacionales y entre éstas y su medio” (p. 16).

1.3.2.3. Dimensiones de comunicación organizacional

Según Adler y Marquardt (2005, p. 15) los tipos de comunicación formal en las organizaciones son:

A. Comunicación descendente

Se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados, hay varios tipos de comunicación descendente:

Indicadores

(1) Instrucciones para el trabajo, explicaciones sobre qué hacer o cómo hacer; (2) lógica de trabajo, instrucción sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios; (3) retroalimentación, información sobre la eficacia del desempeño de una persona; (4) adoctrinamiento, información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando como se deben relacionar con ella.

B. Comunicación ascendente

Es la forma que los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores, la comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes:

Indicadores

(1) Lo que están haciendo los subordinados; (2) los problemas laborales sin resolver; (3) las sugerencias para mejorar; (4) lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.

B. Comunicación horizontal

Esta comunicación se da entre individuos que tienen el mismo poder. El tipo más evidente de comunicación horizontal se da entre personas de la misma división de una empresa, tiene cinco propósitos:

Indicadores

(1) Coordinar tareas; (2) resolver problemas; (3) compartir información; (4) resolver conflictos; (5) construir entendimiento.

Robbins y Judge (2013) afirman que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (p. 336)

Motivación:

Robbins y Judge (2013) determinaron que la comunicación organizacional favorece la motivación porque les explica a los colaboradores lo que deben realizar, si lo realizan bien, y como mejorar su rendimiento si no fuera satisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Información

Robbins y Judge (2013) manifiestan que la comunicación ayuda en la toma de decisiones, también proporciona la información que los colaboradores y grupos de trabajo requieren para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Expresión de emociones

Robbins y Judge (2013) refieren que para un gran cantidad de personas un grupo de trabajo es el medio para relacionarse con la sociedad. La comunicación es parte fundamental para un grupo de trabajo porque pueden expresar sus sentimientos de satisfacción como de frustración, asimismo la comunicación es el medio que usa para la satisfacción de las necesidades sociales.

Control

Robbins y Judge (2013) definen que la comunicación es una herramienta importante para controlar el comportamiento de los colaboradores ya que toda empresa tiene jerarquías de autoridad y reglas. El control cumple una función en la comunicación de las organizaciones ya que los empleados tienen que informar a sus jefaturas las quejas relacionadas con el trabajo, el incumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, no obedecer las políticas de la empresa. La comunicación informal también controla la conducta, es decir cuando un grupo de trabajo molesta e incomoda a uno de sus integrantes porque tiene mayor productividad (esto origina un mala imagen para el resto del grupo), se están comunicando de manera informal y controlando su comportamiento.

1.3.2.4. Comunicación y liderazgo

Lussier y Achua (2010) manifiestan que los gerentes que dedican un porcentaje de tiempo para comunicarse. El liderazgo a través de las comunicaciones influye en sus seguidores. El liderazgo también construye relaciones a través de las comunicaciones, es por tal motivo que existe una relación positiva entre la competencia de comunicación y el desempeño del liderazgo. Las organizaciones capacitan a sus empleados para que existe una comunicación mejor así como influir en los demás para desempeño sus puestos.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relación tiene la influencia idealizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?
- b) ¿Cuál es la relación entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?
- c) ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?
- d) ¿Cuál es la relación de la consideración individualizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación proveerá información objetiva y actualizada, por lo tanto se justifica de la siguiente manera:

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica mediante la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns porque ayudo en el desarrollo de la variable liderazgo transformacional y comunicación organizacional, ya que la teoría indica que este tipo de liderazgo cambia las cosas en gran forma al comunican a sus

seguidores una visión especial del futuro utilizando los ideales y motivos más altos en los seguidores, por lo tanto al conocer esta teoría permitirá analizar las competencias del tipo de liderazgo actual y recomendar la potencialización a personas que ejerzan el liderazgo transformacional porque contribuyen a incrementar la motivación interna de los empleados, favoreciendo de esta manera el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa asimismo esto no se realiza si no existe una comunicación eficaz que permitirán una correcta planificación, organización y control del centro odontológico.

La investigación podrá ser utilizado como medio revelador par otros usuarios con temas relacionados a las variables planteadas y también servirá de ayuda para otras investigaciones futuras.

1.5.2. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, en la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo, el nivel de investigación fue descriptivo-correlacional, el tipo de investigación fue aplicada, el diseño de estudio fue no experimental de corte transversal, la población y muestra fue de 25 empleados del Centro Odontológico del distrito de San Isidro, con un muestreo no probabilístico, la técnica que se utilizó que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta por medio de un cuestionario de 29 ítems.

1.5.3. Justificación práctica

La presente investigación servirá como material de consulta y apoyo a las empresas que tengan una problemática similar, será material de consulta para las personas interesadas en el tema y para el público en general. Los resultados de la investigación son de gran importancia para el Centro Odontológico ya que permitirá implementar una solución a la problemática generada por la falta de un líder transformacional y una ineficiente comunicación organizacional.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.
- b) Existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.
- c) Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.
- d) Existe relación significativa entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

- b) Demostrar la relación que existe entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017
- c) Identificar la relación que existe entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017
- d) Indicar la relación que existe entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la investigación

2.1.1. Método

La investigación se fundamentó en el método hipotético deductivo porque se plantearon hipótesis sobre las posibles soluciones a los problemas, según Bernal (2010) consiste en un “procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y buscar refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.60).

El nivel de investigación fue descriptivo-correlacional ya que buscó determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en un Centro Odontológico de San Isidro.

2.1.2. Tipo

La investigación fue de acuerdo al fin que persigue aplicada porque ayudó a solucionar un problema, de acuerdo a la técnica de contrastación fue correlacional ya que buscó determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en un Centro Odontológico de San Isidro y de acuerdo al régimen de investigación fue libre porque se realizó bajo los criterios y condiciones del investigador.

2.1.3. Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental, de corte transversal. Según (Hernández, Fernández y Baptista 2010), asegura que el diseño de estudio “es no experimental, porque se observa de una forma natural lo hechos tal cual es decir no existe manipulación de las variables” (p.80).

Los diseños no experimentales se clasifican en transeccionales o transversales y longitudinales; para la presente investigación se utilizó el transeccional porque se recolecta la información en un solo momento y con el único propósito de describir las variables y su posterior análisis de repercusión y su interrelación en un momento determinado, se compara con tomar una fotografía de algo que ocurre. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables

Tabla 1

Variables de investigación

VARIABLE	
Variable 1	Liderazgo transformacional
Variable 2	Comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES	ESCALA DE MEDICION				
Liderazgo transformacional	Se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmovir y cambiar las cosas "en gran forma", al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores, más allá de la estructura existente e influir en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas. Lussier y Achua (2010, p. 347)	La variable 1 (liderazgo transformacional) se medirá a través de un cuestionario compuesto por 14 preguntas formuladas en base a las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual,	Influencia idealizada	Proporciona visión y sentido de la misión Transmite orgullo Gana respeto y confianza	1, 2, 3, 4		Ordinal				
			Motivación inspiradora	Comunica expectativas grandes Usa símbolos para centrarse en los esfuerzos Expresa propósitos importantes en forma sencilla	5, 6, 7	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre					
			Estimulación Intelectual	Promueve inteligencia Racionalidad Solución cuidadosa de los problemas Concede atención personal	8, 9, 10						
			Consideración individualizada	Trata a cada empleado en forma individual Asesora Instrucciones para el trabajo Lógica del trabajo	11, 12, 13, 14						
			Comunicación descendente	Procedimientos y prácticas Retroalimentación Adoctrinamiento	1, 2, 3, 4						
			Comunicación organizacional	Según Adler y Marquardt (2005, p. 12) la comunicación organizacional es inevitable, se manifiesta en dos niveles los mensajes con contenido y los mensajes de relaciones, asimismo es irreversible, es un proceso.	La variable 2 (comunicación organizacional) se medirá a través de un cuestionario compuesto por 15 preguntas formuladas en base a las dimensiones de comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal	Comunicación ascendente		Hacen los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Pensamientos de los subordinados	5, 6, 7, 8, 9, 10	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Ordinal
						Comunicación horizontal		Coordinación de tareas Resolución de problemas Compartir información Resolución de conflictos Construcción de entendimiento	11, 12, 13, 14, 15		

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

La población de la presente investigación fue de 25 empleados del centro odontológico, para lo cual se tomó en cuenta a los empleados del área de operaciones que actualmente (periodo 2017) laboran en la sede de San Isidro.).

2.3.2. Muestra censal

La muestra fue la misma cantidad tomada en la población por 25 empleados del área de operaciones del centro odontológico de la sede de San Isidro. Por ser una población pequeña se tomó la misma cantidad y a esta se le denomina muestreo censal, para el autor López (1999)

2.3.3. Muestreo

Para la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico porque no se seleccionaron al azar los casos sino que fueron guiados por el investigador con el propósito de conocer la percepción de los 25 empleados del Centro Odontológico sobre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección

En la presente investigación la técnica que se utilizó fue la encuesta de la que señala Pérez (2007) es el conjunto de preguntas que se formulan al participante, cuyos datos constituye la información primaria necesaria para el investigador acorde a los objetivos de su investigación.

2.4.2. Instrumentos de recolección

El instrumento que se aplicó a la presente investigación fue el cuestionario, que nos permitió recoger la información de los empleados del centro odontológico, que consiste en responder las 29 preguntas relacionadas con los indicadores de las dimensiones de las variables liderazgo transformacional y comunicación organizacional, se utilizó escala tipo Likert.

Tabla 3 Estructura del instrumento de recolección

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Proporciona visión y sentido de la misión	1, 2, 3, 4
		Transmite orgullo	
		Gana respeto y confianza	
	Motivación inspiradora	Comunica expectativas grandes	5, 6, 7
		Usa símbolos para centrarse en los esfuerzos	
		Expresa propósitos importantes en forma sencilla	
	Estimulación Intelectual	Promueve inteligencia	8, 9, 10
		Racionalidad	
	Consideración individualizada	Solución cuidadosa de los problemas	11, 12, 13, 14
		Concede atención personal	
Trata a cada empleado en forma individual			
Comunicación organizacional	Comunicación descendente	Asesora	1, 2, 3, 4
		Instrucciones para el trabajo	
		Lógica del trabajo	
		Procedimientos y prácticas	
	Comunicación ascendente	Retroalimentación	5, 6, 7, 8, 9, 10
		Adoctrinamiento	
		Hacen los subordinados	
	Comunicación horizontal	Problemas laborales sin resolver	11, 12, 13, 14, 15
		Sugerencias para mejorar	
		Pensamientos de los subordinados	
Coordinación de tareas			
		Resolución de problemas	
		Compartir información	
		Resolución de conflictos	
		Construcción de entendimiento	

2.4.3. Validez del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan “que la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201), de acuerdo a lo mencionado, en la presente investigación para garantizar la validez del instrumento se sometió a juicio de tres expertos en la materia y metodología de la Universidad Cesar Vallejo; a través del formato “Matriz de

validación del instrumento de obtención de datos", los resultados fueron favorables, lo cual permitió continuar con la investigación.

Tabla 4

Validación de expertos

Nº	Experto	Calificación instrumento	Especialidad
Experto 1	Dr. Jiménez Calderón, César Eduardo	Si cumple	Investigador
Experto 2	MSc. Mairena Fox, Liliana Petronila	Si cumple	Investigador
Experto 3	Mg. Bueno Galarza, Elba Rossari	Si cumple	Investigador

Fuente: Elaboración propia

2.4.4. Confiabilidad

En la presente investigación se efectuó el cálculo del el coeficiente Alfa de Cronbach través del método estadístico con el apoyo del programa SPSS en versión 24.0, para lo cual se analizaron los resultados obtenidos de una prueba piloto que se realizó a 25 empleados del centro odontológico, donde se demostró que el instrumento es confiable con resultado de 0,936 en el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 5

Estadística de fiabilidad de variables

Alfa de Cronbach	N de Ítems
0,936	29

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Tabla 6

Escala de medidas para evaluar el Coeficiente alfa de Cronbach

Valor	Nivel
<0,5	No aceptable
0,5 a 0,6	Pobre
0,6 a 0,7	Débil
0,7 a 0,8	Aceptable
0,8 a 0,9	Bueno
>0,9	Excelente

Fuente: Elaborado en base a Arcos y Castro (2009).

Interpretación:

Analizando los resultados se aprecia que el Alfa de Cronbach tiene una fiabilidad de 0.936 que de acuerdo con la escala de medidas de Arcos y Castro se ubica en el intervalo >0,9 que quiere decir que existe una confiabilidad excelente.

2.5. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó y ejecuto con el programa estadístico SPSS Versión 24.0, donde se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las variables y dimensiones a través de la distribución de frecuencias, asimismo se utilizó la estadística inferencial, con la prueba de normalidad Shapiro Wilk se buscó determinar la distribución estándar de la muestra y el coeficiente de correlación no paramétrica de Pearson.

2.6. Aspectos éticos

En esta investigación se utilizaron citas bibliográficas de teóricos teniendo en cuenta las consideraciones éticas que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7

Crterios éticos de la investigación

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los participantes aceptaron ser informantes y reconocen sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	A los informantes valiosos de la investigación se les dio a conocer la seguridad y protección de su identidad
Observación participante	En el proceso de recolección de datos los investigadores actuaron con prudencia y asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo

III. RESULTADOS

3.1. Prueba de normalidad

Si $N < 50$ entonces usamos Shapiro – Wilk.

H_0 : La distribución es normal.

H_1 : La distribución no es normal.

Tabla 8

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0.924	25	0.063
Comunicación organizacional	0.899	25	0.017

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Interpretación

Con una población de 25 encuestados en la correlación de las dos variables, acorde con la Prueba de Shapiro–Wilk, nos muestra un nivel de significancia mayor a 0.05, Sig E 0.000 < 0.05 Sig T, es decir rechazamos la H_1 (hipótesis alterna), luego aceptamos la H_0 (hipótesis nula), es decir la distribución de los datos de la muestra es normal.

3.2. Contrastación de Hipótesis

Para la interpretación del coeficiente de correlación Pearson, utilizaremos la siguiente escala:

Tabla 9

Rango de relación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed). México: Mc Graw – Hill. (p. 305).

3.2.1. Contrastación de la hipótesis general

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión:

Si el valor > 0.05 , se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_1

Tabla 10

Correlación entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional

		Liderazgo transformacional	Comunicación organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1,000	,922
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,922*	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	25	25

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Interpretación:

En la Tabla 10, se observa el resultado de la correlación de Pearson, con un nivel de significancia (bilateral) con un valor (sig. = 0.000) es menor a 0.05, es decir se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Ambas variables poseen una correlación positiva muy alta de 0.922 por lo tanto indica que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional con la comunicación organizacional.

3.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 1

H0: No existe relación significativa entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

H1: Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión:

Si el valor > 0.05 , se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_1

Tabla 11

Correlación entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional

		Influencia idealizada	Comunicación organizacional
Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1,000	,577
	Sig. (bilateral)		,003
	N	25	25
Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	,577*	1
	Sig. (bilateral)	0,003	
	N	25	25

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Interpretación:

En la Tabla 11 se observa el resultado de la correlación de Pearson, con un nivel de significancia (bilateral) con un valor (sig. = 0.003) es menor a 0.05, es decir se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Ambas variables poseen una correlación positiva moderada de 0.577 por lo tanto indica que existe una relación significativa entre la influencia idealizada con la comunicación organizacional.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión:

Si el valor > 0.05 , se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_1

Tabla 12

Correlación entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional

		Motivación inspiradora	Comunicación organizacional
Motivación inspiradora	Correlación de Pearson	1,000	,823
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,823	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	25	25

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Interpretación:

En la Tabla 12 se observa el resultado de la correlación Pearson, con un nivel de significancia (bilateral) con un valor (sig. = 0.000) es menor a 0.05, es decir se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Ambas variables poseen una correlación positiva alta de 0.823 por lo tanto indica que existe una relación significativa entre la motivación inspiradora con la comunicación organizacional.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión:

Si el valor > 0.05 , se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_1

Tabla 13

Correlación entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional

		Estimulación intelectual	Comunicación organizacional
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1,000	,844
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,844	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	25	25

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio

Interpretación:

En la Tabla 13 se observa el resultado de la correlación Pearson, con un nivel de significancia (bilateral) con un valor (sig. = 0.000) es menor a 0.05, es decir se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Ambas variables poseen una correlación positiva alta de 0.844 por lo tanto indica que existe una relación significativa entre el estimulación intelectual con la comunicación organizacional.

Contrastación de la hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación significativa entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión:

Si el valor > 0.05 , se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el valor < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_1

Tabla 14

Correlación entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional

		Consideración individualizada	Comunicación organizacional
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	1,000	,769
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Comunicación organizacional	Correlación de Pearson	,769	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	25	25

Interpretación:

En la Tabla 14 se observa el resultado de la correlación Pearson, con un nivel de significancia (bilateral) con un valor (sig. = 0.000) es menor a 0.05, es decir se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Ambas variables poseen una correlación positiva moderada de 0.769 por lo tanto indica que existe una relación significativa entre la consideración individualizada con la comunicación organizacional.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los empleados del Centro Odontológico, en cuanto a la hipótesis general, el grado de relación entre las variable liderazgo transformacional y comunicación organizacional determinado por la correlación de Pearson fue de 0.922(Tabla 10), significa que existe relación positiva muy alta entre las variables, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional es positiva, por lo tanto los empleados encuestados manifestaron que el liderazgo transformacional no existe por ello es que la comunicación organizacional es deficiente, esto sustenta que las variables son directamente proporcional.

Concuerta con la tesis de Villalón (2014) titulada “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” en donde la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, genera concertación en todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucraba a los docentes en el desarrollo de objetivo y metas ha dado lugar para que un modelo racional administrativo sea el predominante; la carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas, donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados. La infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional. Estos resultados son respaldados por la teoría del Liderazgo transformador de Bass y Burns donde indica que este estilo de liderazgo permite el cambio valioso y positivo en los miembros de un grupo y de una organización. Un líder transformacional se centra en transformar a otros miembros para que se apoyen y se alienten en lograr un objetivo en común.

Por el lado de la comunicación organizacional planteada en la tesis de Montero y Rodríguez (2014) titulada “Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013” corrobora porque la comunicación dentro de la institución debe ser mejorada desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los empleados del Centro Odontológico, en cuanto a la hipótesis específica 1, el grado de relación entre las variable influencia idealizada y comunicación organizacional determinado por la correlación de Pearson fue de 0.577 (Tabla 11), significa que existe relación positiva moderada entre las variables, con un p valor de 0.003, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la influencia idealizada y comunicación organizacional es positiva, por lo tanto los empleados encuestados manifestaron que la influencia idealizada no existe por ello es que la comunicación organizacional es deficiente, esto sustenta que las variables son directamente proporcional.

Discrepa con el estudio desarrollado por Martínez (2013) titulado “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” en donde los empleados solo reconocen algunas características del liderazgo transformacional principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos; de las características del liderazgo transformacional identificadas fueron la influencia, la motivación y la estimulación del empleado, otros reconocieron la autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los empleados del Centro Odontológico, en cuanto a la hipótesis específica 2, el grado de relación entre las variable motivación inspiradora y comunicación organizacional determinado por la correlación Pearson fue de 0.823 (Tabla 12), significa que existe relación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la motivación inspiradora y

comunicación organizacional es positiva, por lo tanto los empleados encuestados manifestaron que la motivación inspiradora no existe por ello es que la comunicación organizacional es deficiente, esto sustenta que las variables son directamente proporcional.

Corroborar la investigación de Jiménez (2014) titulada “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada” en donde el liderazgo transformacional no presenta correlación con la motivación, pero si existe correlación cuando se observaron los componentes del liderazgo transformacional con el motivador interno – hacia el logro, el liderazgo transformacional con el motivador externo – grupo de trabajo y finalmente el liderazgo transformacional con el medio de retribución – requisición.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los empleados del Centro Odontológico, en cuanto a la hipótesis específica 3, el grado de relación entre las variable estimulación intelectual y comunicación organizacional determinado por el Rho de Pearson fue de 0.844 (Tabla 13), significa que existe relación moderada positiva entre las variables, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la estimulación intelectual y comunicación organizacional es positiva, por lo tanto los empleados encuestados manifestaron que la estimulación intelectual no existe por ello es que la comunicación organizacional es deficiente, esto sustenta que las variables son directamente proporcional.

La investigación de Cervera (2012) titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, corrobora la tesis porque existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos; existen diferencias entre los docentes varones y mujeres con relación a la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y en total el liderazgo

transformacional apreciándose que las mujeres presentaron valores más altos que los varones.

Corroborar con la tesis de Díaz (2014) titulada “Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)” porque la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a los empleados del Centro Odontológico, en cuanto a la hipótesis específica 4, el grado de relación entre las variable consideración individualizada y comunicación organizacional determinado por el Rho de Pearson fue de 0.733, significa que existe relación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0. (Tabla 14), donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la consideración individualizada y comunicación organizacional es positiva, por lo tanto los empleados encuestados manifestaron que la consideración individualizada no existe por ello es que la comunicación organizacional es deficiente, esto sustenta que las variables son directamente proporcional.

Del mismo modo la tesis de Balarezo (2014) titulada “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, también corrobora porque las falencias en la comunicación organizacional interna repercutió en la coordinación de las actividades dentro de la organización, asimismo la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa, a esto se suma que los trabajadores conocen muy poco los tipos de investigación que hay dentro de la institución y calificaron como regulares los existentes

V. CONCLUSIONES

Primera conclusión

Se logró determinar que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, donde el valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.922 (Tabla 10), se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, con una correlación positiva muy alta. Es decir en la medida que el liderazgo transformacional crece, la comunicación organizacional mejorará dentro del centro odontológico de San Isidro.

Segunda conclusión

Se logró determinar que existe relación positiva entre la influencia idealizada y la comunicación organizacional, donde el valor calculado para $p = 0.003$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.577 (Tabla 11), se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva moderada. Es decir en la medida que la influencia idealizada crece, la comunicación organizacional mejorará dentro del centro odontológico de San Isidro.

Tercera conclusión

Se logró determinar que existe relación positiva entre la motivación inspiradora y la comunicación organizacional, donde el valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.823 (Tabla 12), se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva alta. Es decir en la medida que la motivación inspiradora crece, la comunicación organizacional mejorará dentro del centro odontológico de San Isidro.

Cuarta conclusión

Se logró determinar que existe relación positiva entre la estimulación intelectual y la comunicación organizacional, donde el valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.844 (Tabla 13), se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva alta. Es decir en la medida que la estimulación intelectual crece, la comunicación organizacional mejorará dentro del centro odontológico de San Isidro.

Quinta conclusión

Se logró determinar que existe relación positiva entre la consideración individualizada y la comunicación organizacional, donde el valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.769 (Tabla 14), se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en una correlación positiva alta. Es decir en la medida que la consideración individualizada crece, la comunicación organizacional mejorará dentro del centro odontológico de San Isidro.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos procederemos a proponer las siguientes recomendaciones:

Primera

Se recomienda incentivar el liderazgo transformacional a través de la influencia idealizada del líder, su motivación que sea inspiradora y copiada por los empleados, que propague y mantenga una estimulación intelectual finalmente tenga una consideración individualizada y que estas estén dirigidas a mantener una comunicación descendente, ascendente y horizontal oportuna y real para que la comunicación organizacional sea considerada como un herramienta estratégica que permitirá alcanzar los objetivos a largo plazo.

Segunda

Se recomienda realizar un proceso correcto de selección de las jefaturas que si desarrollen habilidades del liderazgo transformacional y no realizar la selección en base a vínculos familiares o amicales.

Tercera

Se recomienda realizar programas de capacitación en mejorar el liderazgo y la comunicación organizacional con la finalidad de enmendar deficiencias y limitaciones que se están presentando en el centro odontológico.

Cuarta

Se recomienda realizar un plan estratégico para mejorar la comunicación organizacional porque se encuentra presente en toda actividad laboral y principalmente es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, para las jefaturas es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo media comunicación organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquart, J. (2005). *Comunicación organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: Tesis para obtener el título de ingeniero de empresas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Lima: Tesis para obtener el grado académico de doctora en educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México D.F.: Pearson.
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Tesis para obtener el título de licenciada en psicología industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- 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*. Bogotá: Tesis para obtener el grado académico de magister en Psicología de la Universidad Católica de Colombia.
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Tesis para obtener el grado académico de magíster en educación con mención en gestión de educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. Iquitos: Tesis para obtener el grado académico de magíster en gestión educativa de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Olivos, L. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del*

distrito de Trujillo. Trujillo: Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Pérez, L. (2007). *Apuntes sobre la investigación cuantitativa y cualitativa. Cuadernos monograficos*. Carabobo: Educativos.

Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Santiago de Chile: Tesis para obtener el grado de magister en educación con mención en currículo y comunidad educativa de la Universidad de Chile.

VIII. ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

PROBLEMAS			OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	Metodología		
Problema Principal			Objetivo Principal	Hipótesis Principal				Tipo de Investigación		
¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?			Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Proporciona visión y sentido de la misión Transmite orgullo Gana respeto y confianza	La investigación es de tipo aplicada, porque busca confrontar la teoría con la realidad, será de nivel descriptivo correlacional, y está interesada en la determinación del grado de relación entre el liderazgo transformacional con la comunicación organizacional en un Centro Odontológico.		
Problema Específicos			Objetivo Específicos	Hipótesis Especificas		Motivacion inspiradora	Comunica expectativas grandes Usa simbolos para centrarse en los esfuer Expresa propósitos importantes en forma s			
¿Qué relación tiene la influencia idealizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017			Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Existe relación significativa entre la influencia idealizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.		Estimulacion Intelectual	Promueve inteligencia Racionalidad Solución cuidadosa de los problemas			Diseño
¿Cuál es la relación entre la motivación inspiradora y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?			Mostrar la relación que existe entre la motivación inspiradora y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Existe relación significativa entre la motivación inspiradora y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.		Consideracion individualizada	Concede atención personal Trata a cada empleado en forma individual Asesora			La investigación es de diseño no experimental, transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2014) no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento dado.
¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?			Identificar la relación que existe entre la estimulación intelectual y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017	Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Comunicación organizacional	Comunicación descendente	Instrucciones para el trabajo Lógica del trabajo Procedimientos y prácticas Retroalimentación	Población		
¿Cuál es la relación de la consideración individualizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017?			Indicar la relación que existe entre la consideración individualizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.	Existe relación significativa entre la consideración individualizada y comunicación organizacional de un Centro Odontológico, San Isidro, 2017.		Comunicación ascendente	Adoctrinamiento Hacen los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Pensamientos de los subordinados	25 empleados del Centro Odontológico de San Isidro	Tipo de Muestreo	
						Comunicación horizontal	Coordinación de tareas Resolución de problemas Compartir información Resolución de conflictos Construcción de entendimiento	No probabilística e intencional	Muestra	
								25 empleados del Centro Odontológico de San Isidro		

Anexo 2

CUESTIONARIO

FINALIDAD: El Presente cuestionario tiene la finalidad de conocer las opiniones de los trabajadores sobre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional en las jefaturas de las diferentes áreas de la empresa.

INSTRUCCIONES: Sírvase marcar la respuesta que usted considere la más adecuada, por favor marque "X" donde corresponda.

(1) NUNCA	(2) CASI NUNCA	(3) A VECES	(4) CASI SIEMPRE	(5) SIEMPRE
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

Nº	ÍTEMES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Actúa acorde con la visión, misión y valores de la empresa.					
2	Transmite confianza a los trabajadores para el trabajo en equipo.					
3	Promueve en los trabajadores el compromiso para el trabajo en equipo.					
4	Su imagen genera admiración, respeto e inspira confianza					
5	Comunica permanentemente en forma verbal sus expectativas para cumplir con la visión de la empresa.					
6	Motiva a los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa					
7	Desarrolla en los trabajadores la identificación con la empresa					
8	Estimula en los trabajadores la generación de ideas innovadoras para el trabajo con nuevas perspectivas.					
9	Estimula en los trabajadores la crítica constructiva enfocada a problemas de la empresa.					
10	Estimula a los trabajadores a que se capaciten.					
11	Atiende las necesidades de los trabajadores en forma personalizada.					
12	Promueve el desarrollo del potencial del trabajador en forma personalizada.					
13	Entrena para el mejor cumplimiento de la labor del trabajador.					
14	Realimenta en forma personalizada las políticas de gestión para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.					
15	Me han explicado claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades, para realizar bien mi trabajo.					
16	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos y deberes como trabajador					
17	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
18	Se me dio a conocer los objetivos de tal manera que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
19	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
20	La comunicación existente con mi jefe es efectiva.					
21	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					
22	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
23	Cuando cometo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
24	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
25	Entre mis compañeros de trabajo predomina la buena comunicación facilitando la realización de mis tareas.					
26	La comunicación entre mis compañeros de trabajo permite la resolución de problemas.					
27	La comunicación entre mis compañeros permite compartir información oportuna.					
28	Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo que permiten la resolución de conflictos					
29	Las experiencias laborales son compartidas para el aprendizaje de todos.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3

Validación de Cuestionarios a juicio de expertos

