



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en  
docentes de una Universidad Pública

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctor en Educación**

**AUTOR:**

Mgr. Pio Martín Luján Minchola

**ASESORA:**

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Innovaciones Pedagógicas

**LIMA - PERÚ**

**2019**

# Dictamen de Sustentación de Tesis



## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **LUJAN MINCHOLA PIO MARTIN**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN ASERTIVA EN DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

Fecha: 23 de octubre de 2018

Hora: 2:45 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernandez

Firma: 

**SECRETARIO:** Dra. Flor de Maria Sánchez Aguirre

Firma: 

**VOCAL:** Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por mayoría* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Estilo APA* .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

A Dios y a mi Patria, la bendición de ser peruano.

A mi esposa Ana María, mis hijos Katherine y Eduardo, por la comprensión y paciencia, durante el desarrollo de la presente investigación.

Martín

### **Agradecimiento**

A las autoridades de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, por haberme permitido ejercer docencia y, desarrollar la presente investigación.

### **Agradecimiento**

A mi asesora de Tesis, Dra. Francis Ibarquen Cueva, por su paciencia, comprensión y exigencia, en el desarrollo de la investigación.

## Declaración jurada

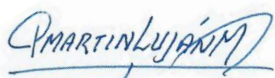
Yo, Pio Martín Luján Minchola, estudiante del Programa Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 07244501, con la tesis titulada: “Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Martín de Porres, 20 de julio del 2018



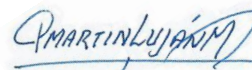
.....  
Pio Martín Luján Minchola  
DNI. 07244501

## Presentación

Señores miembros del Jurado, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado “Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública”, realizado para optar el grado académico de Doctor en Educación. El cual confío sea un referente para otros, que conlleve a su posterior aprobación.

La presente investigación está dividida en siete capítulos: En el capítulo I Introducción: incluye antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística, justificación, problema, hipótesis y los objetivos. Capítulo II Marco Metodológico: considera las variables, operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. Capítulo III. Resultados. Capítulo IV discusión. Capítulo V conclusión. Capítulo VI recomendaciones. Capítulo VII referencias bibliográficas

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.



El autor

## Índice

Carátula	i
Dictamen de Sustentación de Tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Resumo	xv
<b>I. Introducción</b>	<b>xvi</b>
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	45
1.5. Justificación del estudio	46
1.6. Hipótesis	47
1.7. Objetivos	48
<b>II. Método</b>	<b>49</b>
2.1. Diseño de investigación	50
2.2. Variables, operacionalización	51
2.3. Población y muestra	53



2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad técnica	53
2.5. Método de análisis de datos	57
2.6. Aspectos éticos	57
<b>III. Resultados</b>	<b>58</b>
3.1. Análisis descriptivo	59
3.2. Prueba de normalidad	67
3.3. Contrastación de hipótesis	69
<b>IV. Discusión</b>	<b>74</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>80</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>82</b>
<b>Anexos</b>	<b>89</b>
Anexo 01: Matriz de consistencia	
Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 03: Certificado de validez de expertos	
Anexo 04: Confiabilidad de los instrumentos de recolección datos	
Anexo 05: Base de tados de las variables de estudio	
Anexo 06: Carta de autorización	

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.	52
Tabla 2. Operacionalización de la variable comunicación asertiva	53
Tabla 3. Resultado de la validez de contenido del instrumento de liderazgo transformacional	54
Tabla 4. Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional	55
Tabla 5. Baremos de la variable liderazgo transformacional	55
Tabla 6. Resultado de la validez de contenido del instrumento comunicación asertiva	56
Tabla 7. Estadístico de fiabilidad del instrumento comunicación asertiva	56
Tabla 8. Baremos de la variable comunicación asertiva	56
Tabla 9. Niveles de liderazgo transformacional según los docentes	59
Tabla 10. Niveles de comunicación asertiva según los docentes	60
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes según el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva	61
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes según la influencia idealizada y la comunicación asertiva	62
Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes según la motivación inspiracional y la comunicación asertiva	64
Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentajes según la estimulación intelectual y la comunicación asertiva	65
Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes según la consideración individualizada y la comunicación asertiva	66
Tabla 16. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	68
Tabla 17. Correlación entre liderazgo transformacional y comunicación asertiva	69

Tabla 18. Correlación entre influencia idealizada y comunicación asertiva	70
Tabla 19. Correlación entre motivación inspiracional y comunicación asertiva	71
Tabla 20. Correlación entre estimulación intelectual y comunicación asertiva	72
Tabla 21. Correlación entre consideración individualizada y comunicación asertiva	73

## Índice de figuras

Figura 1: Esquema de correlación, según Palomino et al. (2015)	50
Figura 2: Niveles de liderazgo transformacional según los docentes	59
Figura 3: Niveles de comunicación asertiva según los docentes	60
Figura 4: Nivel de porcentajes según el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva	61
Figura 5: Nivel de porcentajes según la influencia idealizada y la comunicación asertiva	63
Figura 6: Nivel de porcentajes según la motivación inspiracional y la comunicación asertiva	64
Figura 7: Nivel de porcentajes según la estimulación intelectual y la comunicación asertiva	65

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo de diseño no experimental correlacional de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 139 docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Se aplicó dos cuestionarios, el primero para el liderazgo transformacional y el segundo, para la comunicación asertiva; ambos, fueron válidos y resultaron confiables para su aplicación.

El resultado obtenido es que el liderazgo transformacional se relaciona de forma directa ( $Rho=0,740$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

### *Palabras claves:*

Liderazgo,  
Transformacional,  
Comunicación,  
Asertiva,  
Docente.

## Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship between transformational leadership and assertive communication in teachers of the Faculty of Industrial Engineering and Systems of the National University Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

The research was carried out under the quantitative approach of non-experimental correlational cross-sectional design. The sample consisted of 139 teachers from the Faculty of Industrial Engineering and Systems of the National University Federico Villarreal. Two questionnaires were applied, the first for transformational leadership and the second for assertive communication; both were valid and reliable for their application

The result obtained is transformational leadership is directly related ( $Rho = 0,740$ ) and significantly ( $p = 0,000$ ) with assertive communication in teachers of the Faculty of Industrial Engineering and Systems of the National University Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. The hypothesis was tested and this relationship is high.

Keywords:

Leadership,  
Transformational,  
Communication,  
Assertive,  
Teaching.

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa é determinar a relação entre liderança transformacional e comunicação assertiva no ensino na Faculdade de Engenharia Industrial e Sistemas da Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

A pesquisa foi realizada sob a abordagem quantitativa do desenho transversal correlacional não-experimental. A amostra foi composta por 139 professores da Faculdade de Engenharia Industrial e Sistemas da Universidad Nacional Federico Villarreal. Dois questionários foram aplicados, o primeiro para liderança transformacional e o segundo para comunicação assertiva; ambos eram válidos e confiáveis para sua aplicação.

O resultado é liderança transformacional refere-se directamente ( $Rho = 0,740$ ) e significativamente ( $p = 0,000$ ) com comunicação afirmativa no ensino da Faculdade de Engenharia Industrial e Sistemas da Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. A hipótese foi testada e essa relação é alta.

Palavras-chave:

Liderança,  
Transformacional,  
Comunicação,  
Assertivo,  
Ensino.

## **I. Introducción**



### **1.1. Realidad problemática**

La globalización, las nuevas necesidades mundiales y la rapidez con que se efectúan los cambios políticos, sociales y económicos, han originado nuevas formas de terrorismo, narcotráfico, la degradación del medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, entre otros.

Ante ello, las instituciones educativas civiles, religiosas, policiales y militares, de todos los niveles, modalidades y formas educativas, se encontraron en la necesidad de mejorar el liderazgo de los docentes a través de talleres, capacitaciones de coaching puesto que los docentes son los agentes responsables directos de la educación de los estudiantes.

La educación en el Perú, se proyecta a un sistema donde los agentes de la educación promueven la innovación dejando de lado las prácticas de las escuelas clásicas que imposibilita el desarrollo de capacidades que los docentes requieren. Ser tratados de la mejor manera, en un entorno donde predomine la comunicación asertiva, un clima favorable y lograr un desempeño eficiente, que responda a las expectativas del mundo globalizado. Por otro lado, el liderazgo transformacional que practican algunos directivos y docentes, en muchas ocasiones lo utilizan de manera negativa sin que exista una comunicación asertiva, originando un clima laboral negativo y dejando de lado la coordinación y la comunicación.

Existen desfasadas propuestas educativas ejecutadas por el sector educación, y específicamente de la educación superior universitaria, que han quedado obsoletas, y no se ajustan a las exigencias de los tiempos actuales. Al respecto, los docentes de Ingeniería Industrial y sistemas, no están al margen de estas debilidades; además, que tuvieron que enfrentar la realidad con limitaciones, y es posible, que sea el liderazgo que predicaron, la causa de los escasos buenos resultados obtenidos en los desempeños realizados.

Ante lo expuesto, el liderazgo transformacional de los docentes, presentó deficiencias académicas y profesionales y, por lo tanto, mereció reformularse; para responder de forma adecuada a la incertidumbre y a los cambios actuales.

Ante esta situación problemática, la investigación planteó la interrogante ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

## **1.2. Trabajos previos**

### **Trabajos previos internacionales**

Ortiz (2017) en su investigación *Liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional de la Corporación Batuta Risalda*. El objetivo fue realizar un diagnóstico organizacional al correlacionar variables de Liderazgo Transformacional de la Corporación Batuta Risaralda, bajo el modelo de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005); con factores de Clima Organizacional de la institución, evaluado bajo el instrumento de medición de Castaño Benjumea (2011), aplicado a la Universidad Tecnológica de Pereira. Se aplicó el instrumento a 40 colaboradores. Los datos de este diagnóstico, se relacionaron finalmente con su orientación en cuanto a Variables de Resultado, es en primer término la efectividad, en segundo lugar, al esfuerzo extra, y, por último, la satisfacción. Las variables del Liderazgo Transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación con factores de Clima Organizacional y Variables de Resultado que tienen mayor impacto, explicando más del 50 % de la varianza, en cada una de ellas. Se obtuvieron adecuados niveles de confiabilidad de los instrumentos, al utilizar el Alpha de Cronbach. Los resultados del diagnóstico sobre el Clima Organizacional, el Liderazgo Transformacional y su correlación con las Variables de Resultado, definieron las estrategias posteriores de intervención organizacional en capacitación y desarrollo.

Pérez (2014) en su investigación *Liderazgo transformacional docente en la Universidad Nacional de Colombia*. El objetivo fue de caracterizar el liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los estudiantes de pregrado, se realizó una investigación descriptiva de tipo cualitativo – cuantitativo dado las particularidades de los atributos de las variables. Se desarrolló un estudio de caso que permitió visibilizar hallazgos sobre las interacciones y la percepción de los estudiantes en relación con el liderazgo docente. Fueron aplicadas 155 entrevistas a estudiantes con un avance superior al 70% en el programa curricular inscrito en donde se concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes.

Ramírez (2014) En su investigación *El liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de universidad de Nueva Granada*, de la universidad de Nueva Granada, Bogotá Colombia, cuyo objetivo fue determinar el nivel el liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de universidad de Nueva Granada, el tipo de investigación fue básico, el paradigma de tipo positivista y de enfoque cuantitativo. Se utilizó una muestra censal a los 230 administrativos, Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos. Se encontró una correlación alta de 0,739 y una significancia de 0.000 altamente significativa. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Fernández (2013) En su tesis titulada *Comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la Universidad Estatal de Bolívar*, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar, la investigación descriptiva, correlacional, fue tipo básica. La población estuvo conformada por 180 administrativos, la muestra es censal, el instrumento fue cuestionario y la técnica, la encuesta. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos. Se aplicó el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, concluyó, que se aceptaba la

hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, la correlación alta de 0,728 considerándose positivo y altamente significativa la comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la Universidad Estatal de Bolívar.

Bernal (2012), Tomado de Alpaca (2017, p. 16). Detalló en su tesis *Liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales*, de la Universidad de Mérida, Venezuela que tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y comunicación interna en los docentes de las instituciones estatales. La metodología, el estudio fue básico, el método, hipotético - deductivo, el diseño fue correlacional no experimental. La población fue de 170 docentes y la muestra censal por la naturaleza del estudio, los instrumentos fueron analizados a través del Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad. Se concluyó que existía una correlación alta de 0,751, y una significancia asintótica bilateral de 0,000 altamente significativa. Por lo tanto se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula entre el liderazgo y la comunicación interna de los docentes.

### **Trabajos previos nacionales**

Alpaca (2017) en su investigación *Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016*, tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo. La población fue 120 profesores y la muestra es censal, la metodología de estudio, el tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativa, de método hipotético deductivo. El diseño fue no experimental correlacional transversal. Se llegó a la conclusión que si existía correlación entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,740, representando una alta correlación entre dichas variables.

Paredes (2017) en su investigación *Liderazgo transformacional y asertividad en docentes del nivel secundaria de la Red 05, UGEL 04*. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional,

porque se recogió la información en un periodo determinado, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento que se aplicó para ambas variables fue el cuestionario. En el caso de liderazgo transformacional estuvo constituido por 40 preguntas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) y el cuestionario de asertividad estuvo constituido por 35 preguntas en la escala de Likert (casi nunca, a veces, a menudo, casi siempre), ambos brindaron información necesaria para medir cada variable y sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan de manera gráfica y textual. Luego de la aplicación de los instrumentos y de realizar el procesamiento estadístico se demostró la relación que existía entre ambas variables de la investigación en los docentes de la Red 05 UGEL 04, distrito de Carabayllo y se concluyó que el liderazgo transformacional y la asertividad tienen relación significativa con un Rho de Spearman= 0,235 y con un  $p=0,007$ .

Berrocal (2017) En su investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera se relaciona la Comunicación Asertiva y la Ética Profesional en los docentes de primaria de la Red 22, Ugel 01, San Juan de Miraflores, 2017. La muestra censal pues consideró toda la población, las variables fueron: Comunicación Asertiva y Ética Profesional. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionario de Comunicación Asertiva y Ética Profesional del usuario en la escala polinómica (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que brindaron información acerca la relación entre la Comunicación Asertiva y Ética Profesional en docentes de primaria en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. El resultado de la investigación se evidencia en los datos obtenidos que demuestran que la correlación de Rho Spearman es de 0,741 demostrando una alta asociación entre las variables, quedando demostrado que la comunicación asertiva fue empleada de forma eficiente en las instituciones educativas, ya que ello fue parte de una ética profesional responsable.

Santiago (2016) en su investigación su objetivo general fue determinar la relación existente entre la comunicación asertiva y satisfacción laboral del docente a nivel de la Red N° 09 - Ugel 05, el Agustino, 2016. La muestra no probabilística consideró una muestra de 140 docentes de la Red N° 09 - Ugel 05 de distintos niveles de la red mencionada. Para la obtención de datos se utilizaron las variables: Comunicación asertiva y satisfacción laboral de los docentes. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS. El método empleado en la investigación fue descriptivo y de tipo básico de nivel descriptivo correlacional y se usó el diseño no experimental, de corte transversal. Se determinó que el Coeficiente Rho de Spearman fue de 0,970 concluyéndose como alta relación significativa entre las variables, con una  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ) con lo cual se rechazó la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una relación significativa existente entre la comunicación asertiva y satisfacción laboral del docente a nivel de la Red N° 09 - Ugel 05, el Agustino, 2016.

Huilca (2015) desarrolló un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. La población – muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la medición de la variable liderazgo transformacional se aplicó un cuestionario compuesto de 32 preguntas, 8 preguntas por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable desempeño docente se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 preguntas y, 8 preguntas por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0,842.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Liderazgo transformacional**

##### **Definiciones de liderazgo transformacional**

El Liderazgo Transformacional es un paradigma relevante en el estudio del comportamiento organizacional y en la búsqueda de lograr organizaciones más eficaces y competitivas para enfrentar a un entorno en constantes cambios. Las teorías del liderazgo transformacional han estado muy influenciadas por James McGregor Burns (1978) quien inicialmente en su investigación sobre el liderazgo político *Leadership*, analizó el comportamiento de diferentes líderes políticos y sociales. Propuso también el liderazgo transformacional, en el cual los seguidores son considerados discípulos, que tienen en común una causa que está por encima de los intereses individuales, apelando a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones.

Bass (1985, p. 78) basándose en el trabajo elaborado por Burns y otras investigaciones, planteó la teoría del liderazgo transformacional con su publicación "Leadership and Performance Beyond Expectation". Modeló al liderazgo transformacional como una relación en donde el líder logra incrementar en sus seguidores la conciencia de lo que realmente es importante, logrando así, desplazar en ellos su propio interés por uno superior de orden colectivo, los objetivos del grupo en el cual se desarrolla la relación líder- seguidor. Provee una causa común que une y convoca una relación estrecha basada en valores, impulsando a los seguidores a desarrollar su potencial intelectual y adoptar estímulos y procesos de influencia que les orienten a trascender, generando cambios trascendentales en las actitudes e ideales de los miembros de una organización (cultura organizacional); para promover el compromiso de ellos con los objetivos y estrategias de la organización.

El liderazgo transformacional motiva a los seguidores a realizar más de lo que originalmente se esperaba de ellos; amplía y cambia los intereses de los seguidores, genera una visión y una misión compartida, con objetivos para el grupo. Por ello, se aprecia que los seguidores trabajan para el interés grupal y dejando de lado, sus intereses personales. Lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. Es un estilo de liderazgo relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Howell y Avolio, (1993, p. 34) manifestaron que:

“Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa se ubica y hace en el futuro. Crean una visión innovadora, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la tarea a cumplir. Es fundamental el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera, la estimulación intelectual, y la consideración individual, son sus factores esenciales. Los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. Cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual. Varios estudios han enfatizado en la visión del líder para influir en los subordinados y en su desempeño”.

Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez (2008, p. 22) definieron:

“El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una



transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr importantes resultados para la organización”. Agregando que la visión del líder es un determinante especialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia. Su carisma afecta el desempeño mediante la interacción de retroalimentación acerca de la tarea efectuada por los subordinados, relación mediatizada por la autoeficacia de los seguidores. Similarmente, Palmer, Wall, Burgess y Stough (2001) encuentran que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores. En resumen, el estudio del liderazgo transformacional ha recibido una atención preferente en los últimos años. Su análisis se ha basado en el estudio del carisma del líder, en la investigación de aspectos relacionados a la complejidad del liderazgo, y al estudio de la toma de decisiones creativa.

Burns (2012, p. 23) indicó que “la meta de todo líder es la transformación de su organización, impregnar el sello de manera individual, personas auténticas comprometidos con su labor por el objetivo de alcanzar sus propósitos. En ese aspecto, todo sujeto que asume retos y desafíos se le denomina líder transformador”.

Finalmente, Tafnelin, Armelius y Westerberg (2011, p. 18) manifestaron que “el liderazgo transformacional solo por sí mismo no tiene un efecto directo a lo largo del tiempo, a menos que este concilie por un clima positivo de innovación”.

## **Teorías del liderazgo transformacional**

### **Teoría de los rasgos (Stodgill)**

Explica que las características peculiares de los líderes fundamentan su efectividad. Se analizan los rasgos físicos, psicológicos, nivel de energía, apariencia, agresividad, autosuficiencia, persuasión y dominio, su forma de trabajar; aspectos que los distinguen de las personas. (Lussier y Achua, 2016, p. 16).

**Liderazgo carismático (Weber)**

Esta teoría indica que las conductas carismáticas del líder son perceptibles en un contexto por los seguidores, los mismos que son impactados por esta acción convirtiéndolos en adeptos (Ghandi o Hitler), el liderazgo carismático sirve como base al liderazgo transformacional. (Molero, Recio & Cuadrado, 2010, p. 495).

**Teoría de comportamientos**

La conducta de los líderes es una cualidad básica para motivar a los seguidores. La persona puede llegar a ser líder a través de la enseñanza y observación de patrones conductuales. En esta teoría no se consideran las cualidades mentales o estados internos. Las universidades de Ohio y de Michigan desarrollaron investigaciones y elaboraron instrumentos orientados a evaluar la conducta de los líderes. (Flores, 2015, p.171).

**Teorías situacionales (Hersey y Blanchard)**

Porret (2010, p. 39-40) manifestó que:

Las teorías situacionales nacen en 1969 con Blanchard y Hersey. El fundamento de este modelo radica en que la eficacia del liderazgo depende del grado de preparación o desarrollo de los seguidores. Algunas de las teorías situacionales son: a) Teoría de la contingencia. Su autor es Fiedler (1967 - 1978). Esta teoría sostiene que hay tres variables situacionales que intervienen para lograr un liderazgo real; ellas son: la correspondencia entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder. b) Teoría de metas. Evans y House (1971) manifestaron que los líderes son capaces de motivar a sus colaboradores persuadiéndolos de que mediante la práctica de un enorme esfuerzo se pueden lograr resultados óptimos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus seguidores hacia al logro de las metas. c) Teoría de sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) manifestaron que existen determinadas causas de contexto que hacen que, en algunos

escenarios, el liderazgo resulte inútil. Algunos de esos componentes son: experiencia y capacidad de los colaboradores, claridad de las tareas u orden de la organización. Estos componentes actúan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible. d) Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) consideraron varias estrategias para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desenvuelvan. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. e) Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987) consideraron que la posibilidad que determinadas variables contextuales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo. f) Teoría de la interacción: líder- ambiente-seguidor. Para Wofford (1982) las consecuencias de la conducta del líder sobre la praxis de los colaboradores están influenciados por cuatro variables: destreza para efectuar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de condiciones ambientales.

### **Teoría de liderazgo transaccional**

Redolfo (2017, p. 26) manifestó que:

El liderazgo transaccional o reforzamiento contingente, considera que el director y los colaboradores se ponen de acuerdo a manera de transacción o trueque de intereses, es decir hay un pacto de responsabilidades compartidas. Bass considera que este tipo de liderazgo nace por la crítica de la simplicidad de los modelos del liderazgo situacional. La teoría indica que el líder y seguidor aceptan roles y compromisos para alcanzar las metas asignadas, éstos se retribuyen mediante recompensas o sanción. Bass (1990) tomado de

Vega, Zavala (2004, p. 106), planteó las siguientes etapas en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y colaborador: a) Líder y colaborador distinguen cada uno, que el otro tiene un potencial para el cumplimiento de las labores. b) El líder distingue colaborador qué es lo que debe hacer para ultimar el acuerdo, para alcanzar la distinción material o psicológica, o para retribuir sus necesidades. Si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará como acción la sanción que corresponde. c) El colaborador recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

### **Teorías transformacionales**

Redolfo (2017, p. 27) manifestó que:

La teoría de la transformación predomina su esencia en las relaciones del líder con sus seguidores, desde la mística de la motivación interna, como un bien superior de la tarea característica fundamental del líder transformacional, es el líder el que ayuda al colaborador a tomar conciencia de sus capacidades y sus potencialidades en el desarrollo de la organización, los modelos que integran esta teoría según Flores (2015, p. 192), son: liderazgo transformacional de Burns (1978), la teoría de liderazgo participativo de Kouzes y Posner (1987), y la del liderazgo transformador de Bass y Avolio (1985), que considera el por qué y el para qué de una organización, combinando un conjunto de valores, una misión y visión compartida que ilusione a los colaboradores. La descripción de cada una de estas teorías se realiza más adelante.

### **Características del liderazgo transformacional**

Marfan (2013, p. 26) señaló que:

El liderazgo transformacional significa establecer acuerdos plenos referidos a metas relevantes para la organización y ejecutar lo pertinente, involucrando y apoyando a las personas para orientarlas

en dicha dirección”. En ese sentido el liderazgo transformador se caracteriza por fijar la meta organizacional que direcciona sus esfuerzos hacia el desarrollo de las personas a fin de que internalicen la visión institucional; confían en lo que las personas puedan lograr. El líder transformacional genera retos inspiradores, genera adhesión por parte de las personas que forman el equipo; el líder transformador genera nuevos y originales contextos, que estimulen a las personas a establecerse retos, los puedan lograr por el bienestar organizacional. Le corresponde características como: a) Ejerce liderazgo transformacional, b) Centra su interés en las personas, c) Proyecta hacia el futuro, d) Es visionario, e) Calidad es satisfacer al usuario, f) Influye en sus colaboradores, g) Relaciones horizontales, ascendentes, h) Los colaboradores son profesionales, i) Ejerce liderazgo compartido, j) Crea una cultura de la creatividad e innovación, k) Trabajo en equipo. Representa a la comunidad social, l) Se centra en el crecimiento de los colaboradores, m) Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión organizacional, n) Estimula, motiva al personal.

### **Liderazgo transformacional y contexto organizacional.**

Al respecto, Bedoya (2015, p. 63-69) consideró que diferentes tipos de contextos organizacionales pueden crear diferentes grados de necesidad o restricciones para el liderazgo transformacional. Agregó que los autores Pawar y Eastman (1997), enunciaron que los contextos organizacionales pueden influenciar en el nivel de apoyo o resistencia de la operación que el líder transformacional ha de impulsar. Está arbitrado por los valores y normas con que funciona el contexto organizacional, que a su vez están arraigadas en la estructura y cultura de la organización. Igualmente se enuncia a Godoy (2009) quien distingue tres aspectos nucleares a considerar en el accionar de un liderazgo transformacional:

- La efectividad enunciada como meta, y reflejada en los objetivos, estará influenciada por el impacto de la transformación a ser admitida en un contexto específico.
- La extensión en cuanto al alcance en el tiempo, como en los niveles de transformación, para la cual el contexto influye en el accionar del liderazgo transformacional y,
- El grado de equivalencia o de igualdad entre la forma de la conducta de liderazgo transformacional conveniente para el contexto, y la actual forma de conducta del liderazgo con la que se está operando en ese contexto.

Por lo expuesto, es necesario realizar un exhaustivo análisis del contexto, pues resulta vital en la implementación de un liderazgo transformacional, al permitir predecir y explicar la efectividad transformadora de un contexto organizacional determinado. El contexto donde está inmerso en la organización y juega un rol fundamental para que el liderazgo transformacional tenga una larga vigencia y eficacia.

Es importante identificar los elementos comunes que relacionan, movilizan y dan sentido al líder transformacional. Existe bibliografía en la cual diversos autores coinciden en que el líder transformacional, tiene como objetivo el cambio, es decir, impulsan sus acciones a partir de definir y lograr el cambio que se han propuesto y que por lo general encabezan en su ejecución. En éstas se aprecia que la transformación conducida por este tipo de liderazgo se focaliza básicamente sobre dos tipos de cambio:

- En el primero, Yukl (2010) en afinidad con Bass (1985) determina el cambio que es llevado a cabo en los seguidores, destacando los procesos motivacionales llevados a cabo, como también las dimensiones asociadas con el liderazgo transformacional y sus consecuencias para otros procesos transformadores en los seguidores.

- El segundo tipo de cambio, Tichy y Devanna (1986) hacen referencia al cambio en que la organización, se enfrenta para responder a procesos provenientes de su entorno que le exigen revisar su estructura y sus relaciones internas.

Es así que, la transformación de los seguidores es una cualidad inevitable en el éxito organizacional, por ello se requiere que se priorice el bien colectivo por sobre el individual. Una forma alineada es la formulada por Burns (1978) cuando expone que el liderazgo transformacional se asocia con la búsqueda de cambios sociales o institucionales, incluidos los cambios en el pensamiento y estado motivacional de los seguidores.

Los líderes transformacionales establecen algo más que simples intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores: su comportamiento está dirigido hacia la consecución de resultados superiores, utilizando como herramienta una o varias dimensiones del liderazgo transformacional (Bass 1998, 1999) de esta forma la influencia de los líderes transformacionales, se deriva de la aceptación de ciertos valores por parte de sus seguidores, ya que estos valores establecen pautas para la toma de decisiones y la conducta. Los seguidores que comparten los valores con el líder no dependen de sus órdenes. Estos valores guían la acción, permitiendo a este apoyarse en el juicio de sus seguidores, por lo que se considera que una de las tareas del líder transformacional es convertir a sus seguidores o colaboradores en líderes con iniciativa propia.

Los líderes transformacionales aplican tres comportamientos:

- **Visión:** La capacidad de los líderes transformacionales de plantear una visión de futuro y contar con mecanismos para que los colaboradores se involucren, motivándolos con el fin de alcanzarla, estableciendo un vínculo emocional con los seguidores o colaboradores y comprometiendo sus voluntades, no permitiendo la incertidumbre. Exige al líder un compromiso personal digno de imitar, así como de acompañar a aquellos colaboradores que necesiten su apoyo, es aquí la consideración individualizada un

factor clave en el proceso para aquellos que cuenten con menores niveles de autoeficacia.

- **Establecimiento de marcos de referencia:** Aquellas conductas de los líderes transformacionales en la que estén dispuestos a correr riesgos y trazar nuevas y mejores rutas para alcanzar sus metas. El líder transformacional cree que las personas son capaces de aprender a enfrentar de diversas maneras la tarea, y que necesitan una visión clara de las metas, se describen a sí mismo como catalizadores y no como controladores.
  
- **Administración de impresiones:** Los líderes transformacionales cuentan con la capacidad de inspirar a otros mediante palabras, visión y acciones. Es dedicado y se esfuerza para que sus colaboradores alcancen, asuman y compartan los valores, creencias y objetivos organizacionales. Como consecuencia, los colaboradores establecen mayor confianza en sí mismos respecto al trabajo, en otras palabras, su tarea consiste en hacer líderes a sus seguidores o colaboradores. (Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993).

Ehrhart y Klein (2001) mencionados en Bedoya (2015, p. 67-69) señalaron que la principal característica de los seguidores o colaboradores en un contexto de liderazgo organizacional, se relaciona con niveles de desarrollo en áreas como la motivación, la moralidad y empoderamiento. Aparte de ellos, Shamir y Howell (2000) hacen una diferenciación entre seguidores:

- Seguidores con una orientación instrumental al trabajo, es decir, que lo tienen como un instrumento para obtener recompensas según las circunstancias; y
- Seguidores con una orientación expresiva al trabajo, son personas que esperan obtener de su trabajo, oportunidades para el desarrollo de carrera, de aprendizaje, actualización y autoexpresión.



Estos últimos aspiran a estar en un contexto donde se tiene un líder visionario, que asume los valores de emprendimiento, priorizando los intereses del grupo sobre los deseos y valores individuales (Shamir y Howell 2000). Bass y Avolio (Cit. por Godoy, 2009) señalan que hay una relación coherente entre el liderazgo transformacional y seguidores con una clara motivación intrínseca, con autonomía, percepción de autoeficacia, proactivos y con deseos de asumir responsabilidades. Si los seguidores ofrecieran oposición o resistencia, la labor del líder sería más difícil de lograr, en su intento de generar empoderamiento en ellos.

De acuerdo con lo descrito, se concluye que en un contexto organizacional donde los colaboradores tengan un nivel alto de desarrollo, motivación, moralidad, empoderamiento, así como capacidad crítica, una intrínseca necesidad de superación y comprometidos con la tarea; se advierte la existencia de líderes transformacionales a lo largo del tiempo. El liderazgo transformacional se convierte en un proceso recíproco en donde tanto líderes como seguidores se transforman unos a otros.

Luego del análisis de la bibliografía científica expuesta, se resume que los principales beneficios de liderazgo transformacional, son el incremento del desempeño en los colaboradores y las oportunidades de desarrollo que tienen ellos dentro de la organización, permitiendo así altos niveles de satisfacción y eficacia, tanto del líder transformacional como de sus colaboradores. Los líderes transformacionales hacen que sus colaboradores sean más conscientes de la importancia del valor de su trabajo y los motiva a hacer sentir sus efectos de su interés personal por el bien de la organización, consiguen empoderarlos, le proporcionan el respaldo y ánimo cuando es necesario, para mantener el entusiasmo y esfuerzo frente a los inconvenientes, conflictos o falta de interés. Los colaboradores responden con confianza hacia el líder, motivados con su trabajo y deseo de realizar un esfuerzo extra para lograr más de lo que se espera de ellos. Por otra parte, aunque el paradigma de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985) ha impactado en el entorno de investigación en las dos últimas décadas, no ha estado libre de críticas y limitaciones tanto a nivel conceptual como empírico. Por ello, se solicita precaución en el diseño del concepto del liderazgo

transformacional, para evitar idealizarlo. Agregan que esta teoría muestra un retorno de anteriores teorías de la administración como el empoderamiento, las redes de apoyo, la autoeficacia, entre otras.

Finalmente, es destacable el esfuerzo y la motivación de autores como Bass, Avolio, Bryman, Conger, Kanungo, Howell, Klein, Yukl, Shamir entre otros, que con sus estudios empíricos han enriquecido el conocimiento sobre el fenómeno del liderazgo, enfatizando conceptos como el carisma y han consolidado un marco teórico que ha permitido relacionar y entender de manera sencilla estos procesos y sus influencias. El líder se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emularlo. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proporcionándole significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, brindándoles apoyo, guía y entrenamiento.

El liderazgo transformacional está basado en los siguientes principios: a) Las personas siguen a quien los inspira y estimula más allá de las expectativas. b) Un líder con visión y pasión puede lograr grandes cosas, el líder da sentido a cada uno de los procesos y eventos. c) La mejor manera de lograr que las cosas se hagan es mediante el aporte de altas dosis de entusiasmo y energía. Al respecto, Fishman (2005) quien es mencionado por Huillca (2015, p. 22) señala que “el liderazgo transformacional es considerado como el más positivo, cuyo concepto remite a identificar los siguientes aspectos: El líder eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre el valor de las metas planificadas. El líder ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, motivándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o de la organización”.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

Avolio y Bass (2004), mencionados en Redolfo (2017, p. 31-33) establecieron cuatro dimensiones, las cuales son:

Influencia idealizada: Está relacionada con la habilidad del líder para captar la admiración de sus seguidores, ambos autores manifiestan

que son los seguidores los que deben estar identificados con los ideales del líder (atribuida). Además, consideraron que esta relación puede ser por los atributos o por la personalidad mostrada por el líder en su conducta. Fischman (2015, p. 19). Es característico, la adhesión de los colaboradores, pues implica compromiso para alcanzar la visión.

Motivación inspiracional: Se comprende como “la capacidad de relación del líder con el colaborador integrando significado a su labor para luego manifestar la visión de la organización” (Fischman, p. 19). Una de las características del líder es ser generador de visiones estimulantes, la misma que debe ser movilizado y concretizado por el talento de las personas de la organización, es necesario motivar a las personas para alcanzar un desempeño superior.

Estimulación intelectual: Esta dimensión “fomenta en los colaboradores la creatividad y propicia el rompimiento de esquemas tradicionales, viejos paradigmas para generar nuevos aprendizajes”. Ambos autores manifestaron que “los líderes transformadores estimulan a sus colaboradores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar paradigmas establecidos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. Es decir empoderarlos para que desarrollen sus habilidades y solucionen los problemas. El líder transformacional es el gestor emocional de las personas que conforman la organización, fomenta emociones positivas como el entusiasmo para predisponer a los seguidores con plus de energía, todo ello implica desaprender y aprender aprendizajes nuevos, romper viejos esquemas estructurados por unos nuevos. El líder transformacional implica autoridad y prestigio.

Consideración individualizada: Se caracteriza por indicar que “el líder muestra interés por las personas, ello implica el compromiso de

motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo, prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento”. Su responsabilidad líder es fomentar el desarrollo de habilidades (desde el nivel primario hasta que alcance el máximo de sus aptitudes) entre los miembros de la organización, protegerlos, acompañarlos, generar confianza, como una cadena de valor en la persona.

### **1.3.2. Comunicación asertiva**

#### **Definición de comunicación**

Robbins (2005, p. 27-28) definió:

“La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”. Agrega que lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto indica que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados.

Para que la comunicación tenga éxito, el significado debe impartirse y entenderse. La comunicación abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los líderes. Es útil para las cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar el comportamiento de las personas de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas

específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros utilizan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Agrega el autor que “los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones”. La comunicación proporciona esa *información*. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones. Antes de que la comunicación se lleve a cabo debe existir un propósito, expresado como un mensaje, para transmitirlo. Éste pasa entre una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica (denominada codificación) que pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien traduce de nuevo el mensaje del transmisor (proceso denominado decodificación). La comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal o informal. La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo.

Cuando un líder pide a un seguidor que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el seguidor que atrae la atención del líder hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal. La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan

en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados establecen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1) permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, y 2) puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, más rápidos y eficientes.

### **Comunicación y liderazgo.**

Lussier y Achua (2016, p. 185) manifestaron:

“Los líderes usan la comunicación para influir sobre los demás, por lo que necesitan tener buenas habilidades en esta área. La autoridad formal afecta la comunicación y, a la larga, el desempeño. Los gerentes usan las comunicaciones para supervisar y reforzar los estándares de desempeño; comparten la información. El procesamiento de la información es tan importante que las organizaciones están diseñadas como medios para cumplir con los requerimientos de dicho procesamiento, que son generados por las actividades interdependientes. Con la tecnología cambiante, la forma en la que nos comunicamos se ha modificado con el paso de los años ya que las tecnologías móviles proveen un patrón constante de comunicación, que influye en nuestro trabajo y la vida personal. La comunicación es un proceso social y la tendencia es utilizar la creación de redes y los medios sociales. No obstante, sin importar la tecnología que usamos para comunicarnos, aún existen dos partes importantes de la comunicación: el envío y la recepción de mensajes”.

### **Definiciones de comunicación asertiva.**

Ferrero y Martín (2013) mencionadas en Guerra (2016; p.23), identificaron tres estilos de comunicación humana:

Asertivo (actitud integrativo-democrática): el emisor se adecúa al contexto, expresa sus sentimientos de modo directo y las críticas las asume con entusiasmo. Existe complementariedad entre la comunicación verbal y no verbal. Esto permite que sea capaz de influir en los demás.

Poco asertivo (actitud pasivo-indiferente): intenciones no manifiestas, opiniones y deseos con el propósito de no generar conflictos. Esto direcciona a no producir desconfianza en sus interlocutores, los cuales tratan de imponer su voluntad y en el futuro originan conflictos difíciles de resolver.

No asertivo (actitud agresivo-autoritaria): en sus mensajes realiza un desahogo emocional que logra en un primer momento sumisión en el interlocutor, quien puede adoptar una actitud de sumisión o agresividad.

Montané (2008, p.27) expresó que “la asertividad es una habilidad social esencial para el desempeño de la organización”. Por ello, ser asertivo, es actuar con inteligencia emocional, ser eficientes en la búsqueda de soluciones y atreverse a comunicarlas, poseer habilidades comunicativas y de liderazgo; es hoy muy necesario en las organizaciones actuales, cualquiera sea el cargo que ocupen. Cuando un cargo es más responsabilidad en la organización, las funciones son más complejas, y es mayor la necesidad de ser asertivo. En esa línea, es indispensable formar habilidades asertivas en todos los trabajadores. El desarrollo de conductas asertivas cuando se trabaja en equipo en reuniones de intercambio de ideas, está exenta de ansiedad, sus integrantes manifiestan libremente sus opiniones, saben contrarrestar los desacuerdos, permite que logren los objetivos planteados y estrategias mejor consolidadas. Ser asertivo ofrece la oportunidad de lograr satisfacción laboral, de haber realizado lo que es pertinente para aceptarse y asumir un estado de gozo o felicidad. La persona asertiva tiende a actuar correctamente en sus relaciones interpersonales, sentirse satisfecha con su vida social, desarrollar mayor confianza en sí misma, es segura y capaz de influenciar en otras personas.

Por su parte, D´ Armas, (2010, p. 39) definió la comunicación asertiva: “Es la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el

respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales".

Robbins, (2008, p. 430) se refirió a la comunicación asertiva como: "el derecho fundamental de toda persona a expresarse, dar a conocer sus necesidades, es decir, no sentirse satisfecho de sus decisiones, sin impedir los derechos de los otros y sintiéndose satisfecho consigo mismo". Implica el derecho a participar con el máximo interés en las actividades de la organización, que le permitan desarrollarse como persona, porque oportunamente está informado de lo que debe hacer y que procede. Por tanto, la comunicación asertiva se concibe como la fuerza cohesionadora de los grupos de trabajo, permitiendo el funcionamiento adecuado de las organizaciones, incluyendo las del sector educativo.

Smith (2009, p. 45) quien respecto a la comunicación asertiva la definió como "aquella dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a la circunstancias", es decir, los objetivos son claros y firmes en la intención de lograrlos, pues toma en cuenta los intereses, así como los derechos de todos, sin exigir su voluntad a la fuerza. Este tipo comunicacional comprende un conjunto de actividades dirigidas a preparar a las personas a defender sus derechos que le son reconocidos.

Mediante la comunicación asertiva, damos a conocer a las demás personas qué necesitamos, cuáles son nuestras intenciones, que deseamos, que no deseamos, es una competencia presente en todas las personas a niveles distintos acorde a nuestra personalidad, autoconocimiento, nivel de madurez personal y profesional. Por otro lado, los líderes requieren, conforme a Madrigal (2008, p. 59) mostrar seguridad cuando se comunican con otros y por ello, es necesario la confianza en sí mismos, lo que logran a través de su comunicación intrapersonal "mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales" (Madrigal, mencionado en Torres-Valle, 2008, p. 59) esto implica la auto aceptación de las cualidades y limitaciones propias.



## **Teorías de la comunicación asertiva**

### **Teoría de la comunicación de Wilbur Schramm (1963)**

Zapata (2004, p. 35) definió a la comunicación como una interacción interpersonal (colectiva) y menciona tres elementos fundamentales que exige todo proceso comunicativo:

- La fuente: que puede ser una persona o una organización informativa.
- El mensaje: que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse.
- El destino: cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

Agregando un cuarto modelo que indica “si el receptor recibe el mensaje lo descifra y envía otro, entonces resulta un proceso dialéctico”. En estos procesos o esquemas, el autor se refiere a la comunicación humana, ya sea interpersonal o de grupo y en el que aparece un factor muy importante que es la comunicación de retorno, (feed back), como respuesta abierta e inmediata, no presente en la comunicación de grupo.

Agrega que los conceptos de Schramm (1963) mencionaron que en la comunicación interpersonal si tanto el emisor como el receptor no ha tenido las mismas experiencias, y no tienen un nivel cultural casi igual el proceso de comunicación es más difícil de completar. Mientras que en la comunicación colectiva se da el mensaje de un lado y es muy difícil que se dé respuesta inmediata a lo que el emisor envía.

### **Teoría de la asertividad de Alberti y Emmons**

Alberti y Emmons (1978, p. 625) la definieron como: “El comportamiento que sucede en un entorno interpersonal que se apasiona primordialmente por la transacción de pretensión de mejora personal y que disminuye la pérdida de soporte por fracción del (los) receptor (es) de la (s) conducta (s)”.

El comportamiento que desarrolla una persona en base a sus necesidades primordiales, actuar siempre a la defensiva apropiada, expresar amablemente

ideas, sentimientos, emociones verdaderas o demostrar los derechos propios, pero sin violentar los derechos del prójimo. De esta forma, los autores demuestran que la persona asertiva está enfocada fundamentalmente en ser honesto en base a sus necesidades primordiales, realizar lo coherente pensando en el bienestar de uno mismo, sin que esa conducta perjudique a los demás.

### **Dimensiones de la comunicación asertiva**

Al respecto, Berrocal (2017, p. 30-37) estableció tres dimensiones, que a continuación se detalla:

Estrategias de asertividad: Ferrero y Martín, (2013, p. 26) las estrategias de asertividad se dan cuando el líder, como persona fundamental en la comunicación, contribuye a que otros pueden posicionarse y se afirmen para sí mismos; además, lo hace con su propia persona, y si ambos intercambian logros en un ambiente de buen lenguaje y expresivo. La comunicación entre personas está basado en las diferencias entre ellas, aunque también implica cierta igualdad, pues cada emisor debe convertirse, en ese mismo momento, en receptor cuando le responde su interlocutor.

Es preciso resaltar el control disciplinario con firmeza; es decir manejar la comunicación de tal manera que establezcamos un orden y respeto mutuo al interactuar docente-estudiante, el emisor también debe hacer de receptor, de esa manera, ambos busquen la satisfacción mutua. El docente junto al estudiante podrán expresar sus emociones diversas. A las personas le cuesta controlar sus emociones, sus palabras y sus ideas; en algunas circunstancias, somos muy explosivos actuamos a la ofensiva, sin embargo, cuando nos damos cuenta el daño ya está dado; es por ello que es siempre necesario actuar con calma, cohesión, eficacia y empatía pensando en uno y en los demás.

Agrega Castanyer (2014, p. 24) que las estrategias asertivas son procesos que permiten aprender a pensar, a sentir y comportarse de forma asertiva. Para ello, se tiene que desarrollar estrategias internas (automensajes, disminución de ansiedad, reestructuración cognitiva,...) y unas estrategias externas (conductas de afrontamiento asertivo). Con respecto a las estrategias internas, de debe tener claro los derechos asertivos, en una interlocución tanto como las personas y nosotros mismos merecemos ser tratados con respeto. En cuanto a las estrategias externas las conductas sumisas o agresivas se debe sustituir por las conductas asertivas y respetuosas, es importante el auto – control, el dominio del temperamento muchos perdemos la paciencia con nuestros semejantes, pero con una comunicación clara y moderada se verá eficaz el dialogo.

Estilo asertivo: Ferrero y Martín (2013, p. 25), el estilo asertivo es una actitud integrativo - democrática, ocurre cuando el emisor elige por comunicarse expresando de modo directo sus sentimientos; hace frente a criticas sin hacer uso de actitudes aversivas hacia los demás. Se percibe como el agente capaz de hacer aquello que cree y desea hacer; existe complementariedad entre el lenguaje verbal y el no verbal.

Un estilo asertivo se refiere a que una persona debe responder con asertividad y no con agresividad, mientras respondemos asertivamente el receptor también se controlará y lo hará de la misma forma, así esté actuando con agresividad, entonces debemos mantener un temperamento moderado y un autocontrol necesario para demostrar una actitud de pasividad y de respeto, pues el estilo asertivo indica ser capaz de contrarrestar la agresividad del que lo haga.

El manejo de la asertividad es un aspecto muy importante de la comunicación, permiten crear un clima positivo, y actúa pensando en

sí mismo y en los demás, si una persona crea un clima favorable, el hecho es cuando uno demuestra o inspira un ambiente de clima positivo, uno mismo se hace querer y ocurre lo contrario si comportamiento o actitud se mostrara en un clima negativo.

Comunicación precisa: La comunicación precisa y clara ocurre cuando una persona tiene dominio de la comunicación fluida, y del código mismo, ausente de galas o de adornos exagerados, y se realiza entre dos a más individuos que se comunican en el mismo idioma, expresar ideas con precisión es un aspecto primordial del éxito profesional, la comunicación precisa favorece la interacción y retroalimentación para elaborar o determinar resultados.

Ferrero y Martín (2013, p. 27) la comunicación precisa es cuando un interlocutor posee y domina un lenguaje común, el intercambio se producirá en la intersección de sus respectivos códigos. Ambos deben tener un vocabulario compartido, especialmente preciso para todo cuanto concierne en un determinado tema. Comunicar es además emitir un mensaje comprensible concreto y sencillo en función de las reacciones del receptor.

Es importante que las personas que se interrelacionan manejen un mismo código para una comunicación clara y precisa de lo contrario no habrá un intercambio de palabras, en la comunicación precisa se puede redactar según lo que el receptor capta, es necesario que ambas partes conozcan un mismo código de comunicación para que haya una comunicación clara y efectiva, las formas de comunicación son importantes porque cada quien se comunica de una forma específica y propia.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo se relaciona la influencia idealizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo se relaciona la motivación inspiracional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

#### **Problema específico 3**

¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

#### **Problema específico 4**

¿Cómo se relaciona la consideración individualizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

La investigación será utilizada como conocimiento teórico acerca de la teoría del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva, así como también se sustentó en teorías como: la teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978), la teoría de liderazgo participativo de Kouzes y Posner (1987) y la del liderazgo transformador de Bernard Bass y Avolio (1985) y, para la comunicación asertiva se considera las teorías de la asertividad de Alberti y Emmons y, la teoría de la comunicación de Schramm (1963).

### **Justificación práctica**

En función a los resultados obtenidos en la investigación, se requiere planificar un programa de liderazgo transformacional que permita mejorar el nivel de comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

### **Justificación metodológica**

Se justifica porque la investigación se llevará a cabo siguiendo los lineamientos metodológicos del método científico. Se identificó las dos variables de la investigación, las cuales son: liderazgo transformacional y comunicación asertiva y se buscó la percepción de los niveles de ambas a través de cuestionarios confiables y válidos que fueron aplicados a los docentes durante el desarrollo del estudio y pueden ser útiles a otras investigaciones similares.

### **Justificación epistemológica**

La investigación pretende contribuir al desarrollo y sustento epistemológico del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los docentes, teniendo como referentes a las investigaciones científicas existentes, que demuestran la gran importancia y resultados positivos que se obtienen a partir de un buen manejo del liderazgo transformacional y de la comunicación asertiva, puesto que una persona que posee liderazgo actúa con visión y pasión puede lograr grandes cosas,

el líder le da sentido a cada uno de los procesos y eventos y esto se concretará con una comunicación asertiva. La investigación proporciona información, procesos y resultados, que se espera sean validados y de utilidad para la comunidad científica.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La influencia idealizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

#### **Hipótesis específica 2**

La motivación inspiracional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

#### **Hipótesis específica 3**

La estimulación intelectual se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

#### **Hipótesis específica 4**

La consideración individualizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la influencia idealizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre la motivación inspiracional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre la consideración individualizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.



## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

La investigación estuvo enmarcada en el diseño no experimental, pues no hubo manipulación a las variables liderazgo transformacional y comunicación asertiva. Además, el estudio según el tiempo de estudio, fue transversal - correlacional. Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) indicaron que: “en los diseños no experimentales no se manipulan las variables, y transversales porque se recogen los datos en un tiempo determinado”.

Es correlacional pues “describe a las variables liderazgo transformacional y comunicación asertiva, y los grados de relación que existe entre ellas” (p. 126-128).

El esquema que le corresponde, se muestra a continuación:

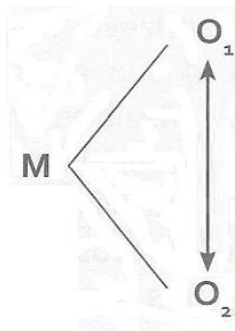


Figura 1. Esquema de diseño transversal correlación. Fuente: Palomino et al (p.128).

Siendo:

**M:** Docentes de una Universidad Pública.

**O1:** Observación de la variable Liderazgo transformacional

**O2:** Observación de la variable Comunicación asertiva

↕ : Relación entre variables

### Enfoque de investigación

De acuerdo a la naturaleza de las variables y el proceso correspondiente, se utilizó el paradigma cuantitativo. Se procedió a recolección de la información sobre la problemática de estudio y se procedió de forma estadística. Al respecto, Bernal (2016) mencionó que: “está centrado en el empleo del método científico, su proceso y pasos, para llevar a cabo una investigación, y cuyo resultados se aceptarán como válidos” (p. 92).

### **Método de investigación**

En consecuencia, el método empleado fue el hipotético – deductivo, que permitió formular y probar las hipótesis de investigación y, a partir de ellas obtener las conclusiones. Al respecto, Bernal (2015) indicó que: “es un procedimiento que inicia de unas expresiones llamadas hipótesis y, que se busca validar, deduciendo de ellas conclusiones que deben compararse u oponerse con los hechos” (p. 71).

### **Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo básica, pues estuvo basada en teorías existentes y referidas al liderazgo transformacional y la comunicación asertiva. Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) manifestaron que: “en la investigación básica, la finalidad es producir conocimientos teóricos en algún ámbito de la ciencia, que no cuente con investigaciones existentes” (p.104).

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Variable 1: Liderazgo transformacional**

#### **Definición conceptual**

Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, (2008) definieron el liderazgo transformacional: “es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización” (p.56).

#### **Definición operacional**

El liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, según Avolio y Bass (2004).

## Variable 2: Comunicación asertiva

### Definición conceptual

Por su parte, D' Armas, (2010), definió la comunicación asertiva como: "es la capacidad humana de interrelacionarse con sus semejantes para resolver diferencias, enfrentar situaciones con un sentido de racionalidad, donde prima el respeto mutuo, la sinceridad, la espontaneidad, expresión honesta de sentimientos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales" (p. 39).

### Definición operacional

La comunicación asertiva consta de tres dimensiones: Estrategias asertivas, estilos asertivos, comunicación precisa de Cavero (2015).

### Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
<b>Influencia idealizada</b>	Respeto y confianza	1-12	<b>Ordinal</b> Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno (143-195)
	Sustenta cambios			Regular (91-142)
	Digno de imitar			
	Centrado en ética			
<b>Motivación inspiracional</b>	Conducta significativa y retadora	13-21		Malo (39-90)
	Optimista con el futuro			
	Visionario organizacional			
<b>Estimulación intelectual</b>	Crítico con tradicionalismos	22-30		
	Creativo e innovador			
	Accionar novedoso			
<b>Consideración individualizada</b>	Atento a necesidades individuales	31-39		
	Identifica debilidades y fortalezas			
	Ejerce rol de mentor			

Tabla 2

*Operacionalización de la variable comunicación asertiva*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y Valores</b>	<b>Niveles y Rangos</b>
Estrategias asertivas	Dominar emociones Gesticular ideas Expresar asertivamente.	1 al 8	<b>Ordinal</b>	Malo
			Nunca (1)	(24-55)
			Casi nunca (2)	Regular
Estilos asertivos	Actitud asertiva Elocuencia y serenidad Comportamiento asertivo	9 al 14	A veces (3)	(56-87)
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	Bueno (88-120)
Comunicación precisa	Diálogo directo Personalidad asertiva Acciones asertivas	15 al 24		

**2.3. Población y muestra**

Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) definieron a la población: “el conjunto de elementos (individuos, objetos o medidas) con características comunes, que fueron estudiados, y de los cuales se obtuvo conclusiones” (p.139).

La población censal estuvo conformada de 139 docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

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

En este punto, Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), manifestaron: “es el conjunto de mecanismos, medios o recursos que al aplicarse permiten recolectar, analizar y transmitir información de quienes se investiga” (p.154).

Para ambas variables, el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva, se utilizó la técnica de la encuesta.

## Instrumento

Se emplearon dos instrumentos para extraer información: el primero, para el liderazgo transformacional y el segundo, para la comunicación asertiva; en ambos se consideran las dimensiones de cada variable.

### Variable 1: Liderazgo transformacional

#### Ficha técnica

Denominación:	Liderazgo transformacional
Autores :	Avolio y Bass (2004)
Adaptación :	Martín Luján (2018)
Objetivo :	Medir la percepción sobre el liderazgo transformacional
Administración:	Grupal
Tiempo :	40 minutos
Total de ítems:	39 ítems
Nivel de medición:	Escala politómica

#### Validez

Palomino et al. (2015, p. 169) indicaron que: “es utilizada para evaluar las cualidades del instrumento”. Se realizó mediante juicios de expertos. Se recurrió a tres profesionales destacados en el tema, y que emitieron su calificación.

Tabla 3

*Resultado de la validez de contenido del cuestionario de liderazgo transformacional*

Juez experto	Resultado
Dra. Violeta Leonor Romero Carrión	Aplicable
Dra. Julia Victoria Tito Cárdenas	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable

## Confiabilidad

Se aplicó una prueba piloto para la evaluar la fiabilidad del cuestionario de liderazgo transformacional. Mediante el software SPSS, utilizó y determinó el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), por referirse a un instrumento que contiene respuestas en escala politómica.

Tabla 4

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	39

Tabla 5

*Baremos de la variable liderazgo transformacional*

General	Cuantitativo				Cualitativo
	D1	D2	D3	D4	
143 - 195	44 - 60	33 - 45	33 - 45	33 - 45	Bueno
91 - 142	28 - 43	21 - 32	21 - 32	21 - 32	Regular
39 - 90	12 - 27	9 - 20	9 - 20	9 - 20	Malo

## Variable 2: Comunicación asertiva

### Ficha técnica

Denominación:	Comunicación asertiva
Autor :	Cavero (2015).
Adaptación :	Martín Luján (2018)
Objetivo :	Medir la percepción sobre la comunicación asertiva
Administración:	Grupal
Tiempo :	40 minutos
Total de ítems:	30 ítems
Nivel de medición:	Escala politómica

## Validez

Igual que en el anterior caso, se realizó mediante juicios de expertos. Se recurrió a tres profesionales destacados en el tema, y que emitieron su calificación.

Tabla 6

*Resultado de la validez de contenido del instrumento comunicación asertiva*

Juez experto	Resultado
Dra. Violeta Leonor Romero Carrión	Aplicable
Dra. Julia Victoria Tito Cárdenas	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable

## Confiabilidad

Igual que en el caso anterior, se aplicó una prueba piloto para la evaluar la fiabilidad del cuestionario de liderazgo transformacional. Mediante el SPSS, se determinó el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), por referirse a un instrumento que contiene respuestas en escala politómica.

Tabla 7

*Estadístico de fiabilidad del instrumento comunicación asertiva*

Alfa de Cronbach	No de elementos
0,864	24

Tabla 8

*Baremos de la variable comunicación asertiva*

General	Cuantitativo			Cualitativo
	D1	D2	D3	
88 - 120	30 - 40	30 - 40	30 - 40	Bueno
56 - 87	19 - 29	19 - 29	19 - 29	Regular
24 - 55	8 - 18	8 - 18	8 - 18	Malo



## **2.5. Método de análisis de datos**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se utilizó la estadística descriptiva para organizar dicha información, de acuerdo a cada variable, liderazgo transformacional y comunicación asertiva, y sus correspondientes dimensiones. Se prosiguió elaborando una base de datos, seguidamente se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 24. Los datos fueron analizados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Luego, se utilizó el análisis estadístico inferencial, para probar las hipótesis de investigación, por ello que, se utilizó la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, pues las variables de estudio son de naturaleza cualitativa con escala ordinal.

## **2.6. Aspectos éticos**

La investigación se desarrolló, con el consentimiento del señor Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, de la Universidad Nacional Federico Villarreal; con la finalidad de aplicar los dos cuestionarios a los docentes, y previamente con la autorización de la Directora de la Oficina de Investigación de la Facultad.

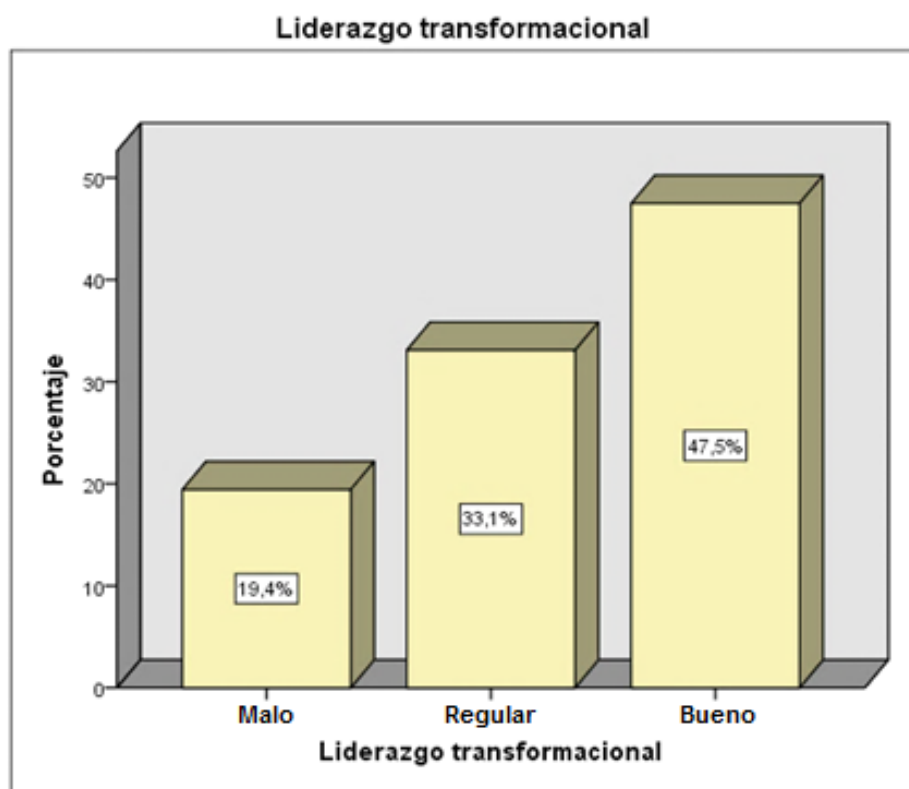
### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo

Tabla 9

*Niveles de liderazgo transformacional según los docentes*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	27	19,4
Regular	46	33,1
bueno	66	47,5
Total	139	100,0



*Figura 2. Niveles de liderazgo transformacional en docentes*

De los resultados mostrados en la Tabla 9, se aprecia a los niveles de liderazgo transformacional, el nivel bueno alcanzó 47,5% en mayor porcentaje comparativo, el nivel regular con 33,1%, y el nivel malo con 19,4%; en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

Tabla 10

*Niveles de comunicación asertiva en docentes*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	11,5
Regular	48	34,5
bueno	75	54,0
Total	139	100,0

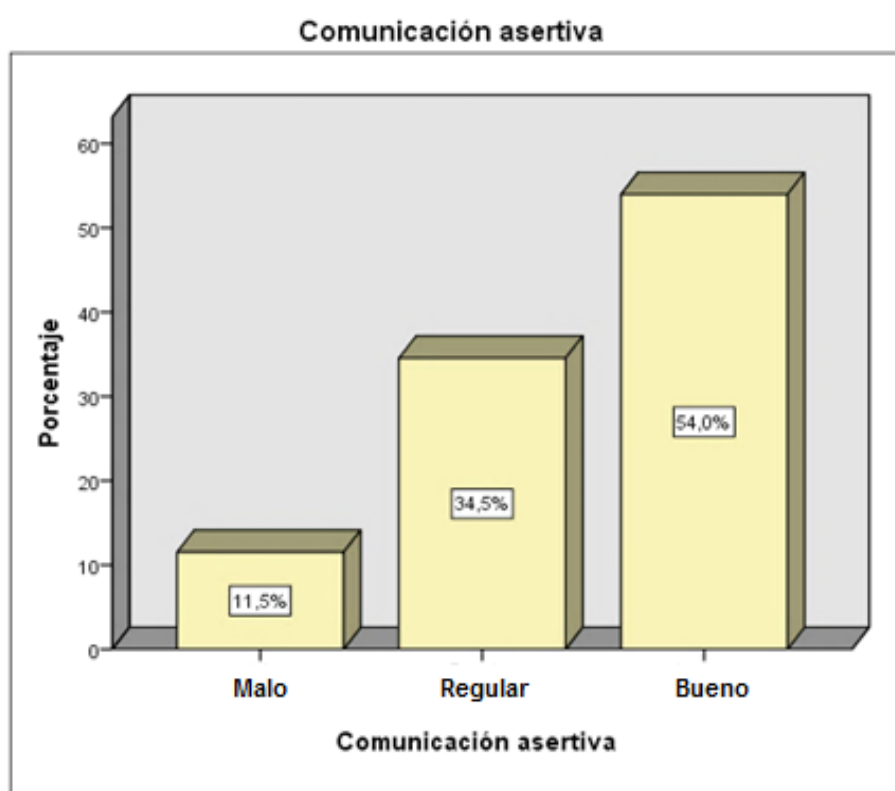


Figura 3. Niveles de comunicación asertiva en docentes

De los resultados mostrados en la tabla 10, se aprecia a los niveles de comunicación asertiva, el nivel bueno alcanzó un 54% el cual es el mayor porcentaje comparativo, el nivel regular con 34,5%, y el nivel malo con 11,5%; en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal Cercado de Lima, 2018.

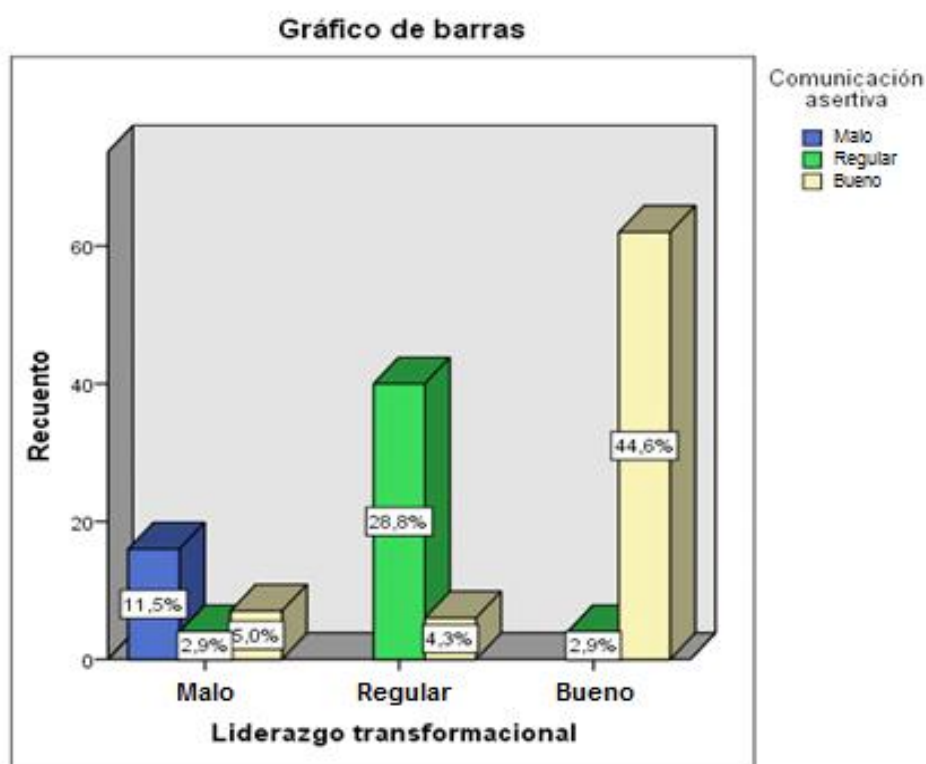
### 3.1.1. Niveles entre el liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública.

#### Resultado general de la investigación

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de liderazgo transformacional y de comunicación asertiva*

		Comunicación asertiva			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Liderazgo transformacional	Malo	Recuento	16	4	7	27
		% del total	11,5%	2,9%	5,0%	19,4%
	Regular	Recuento	0	40	6	46
		% del total	0,0%	28,8%	4,3%	33,1%
	Bueno	Recuento	0	4	62	66
		% del total	0,0%	2,9%	44,6%	47,5%
<b>Total</b>			11,5%	34,6%	53,9%	100%



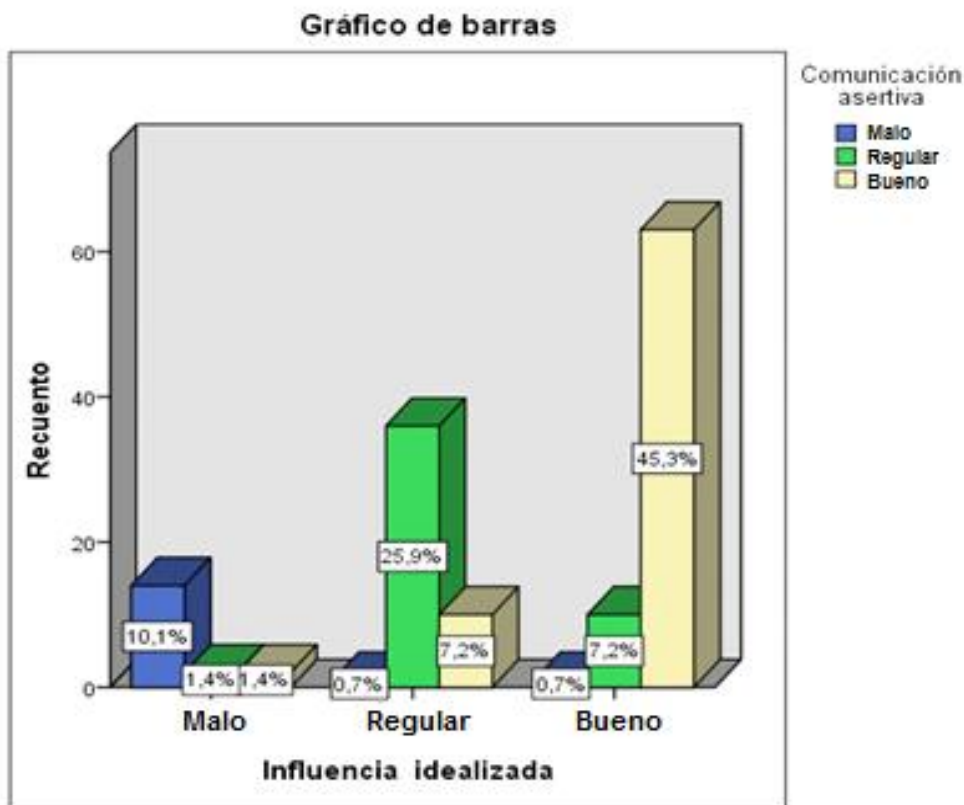
*Figura 4. Nivel de porcentajes según el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva.*

De la tabla 11, se observa que el nivel de liderazgo transformacional y de comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, se tiene que el 11,5% presentan el liderazgo transformacional en nivel malo, le corresponde el nivel malo de comunicación asertiva, mientras que el 28,8% perciben el liderazgo transformacional en nivel regular, lo que indica que la comunicación asertiva se encuentra en nivel regular y, el 44,6% manifiesta que el liderazgo transformacional tiene un nivel bueno, le corresponde el nivel bueno de comunicación asertiva.

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de influencia idealizada y de comunicación asertiva*

			Comunicación asertiva			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Influencia idealizada	Malo	Recuento	14	2	2	18
		% del total	10,1%	1,4%	1,4%	12,9%
	Regular	Recuento	1	36	10	47
		% del total	0,7%	25,9%	7,2%	33,8%
	Bueno	Recuento	1	10	63	74
		% del total	0,7%	7,2%	45,3%	53,2%
Total	Recuento	16	48	75	139	
	% del total	11,5%	34,5%	54,0%	100,0%	



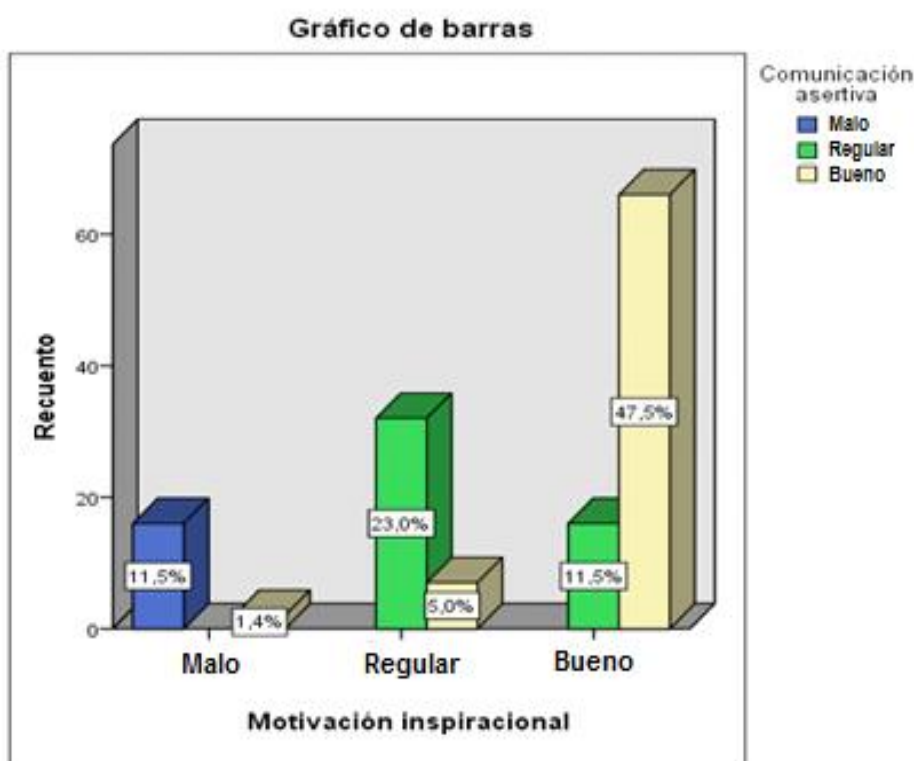
*Figura 5.* Nivel de porcentajes según la influencia idealizada y la Comunicación asertiva.

De la tabla 12, se observa el nivel de influencia idealizada y comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, el 10,1% la influencia idealizada en nivel malo, le corresponde el nivel malo de comunicación asertiva; el 25,9% que perciben a la influencia idealizada en nivel regular le corresponde la comunicación asertiva en nivel regular; y el 45,3% indica a la influencia idealizada en nivel bueno, mientras que la comunicación asertiva se encuentra en nivel bueno.

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la motivación inspiracional y la comunicación asertiva*

			Comunicación asertiva			Total
			Malo	Regular	Bueno	
motivación inspiracional	Malo	Recuento	16	0	2	18
		% del total	11,5%	0,0%	1,4%	12,9%
	Regular	Recuento	0	32	7	39
		% del total	0,0%	23,0%	5,0%	28,1%
	Bueno	Recuento	0	16	66	82
		% del total	0,0%	11,5%	47,5%	59,0%
Total		Recuento	16	48	75	139
		% del total	11,5%	34,5%	54,0%	100,0%



*Figura 6. Nivel de porcentajes según motivación inspiracional y comunicación asertiva.*

De la tabla 13, se observa que la motivación inspiracional y la comunicación asertiva, en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, alcanza el 11,5%

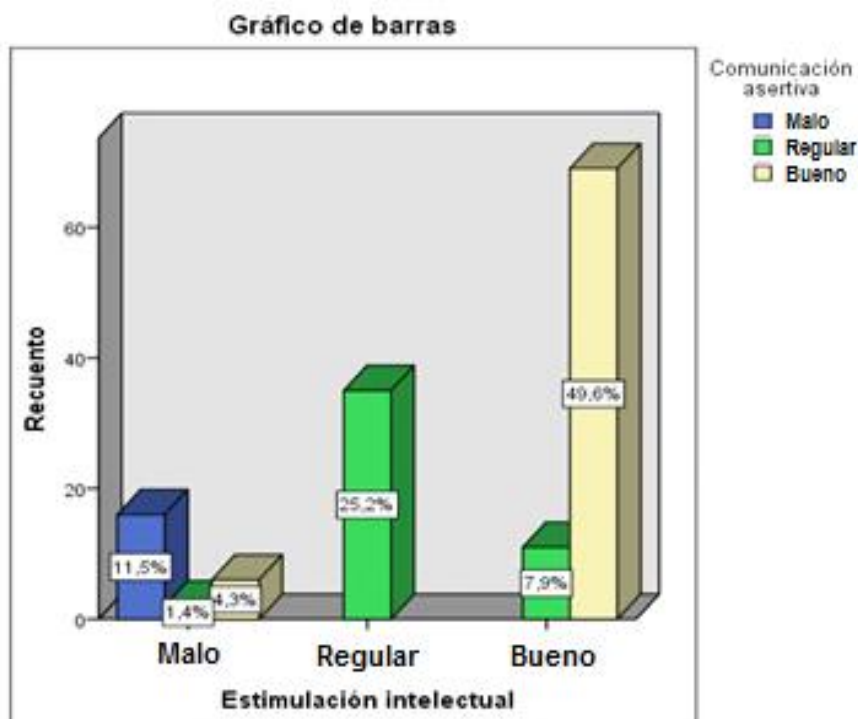


presentan un nivel malo de motivación inspiracional por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel de malo; el 23% perciben a la motivación inspiracional en nivel regular por lo que el nivel de comunicación asertiva se encuentra en nivel regular; y el 47,5% manifiesta que la motivación inspiracional en nivel bueno por lo que la comunicación asertiva es nivel bueno.

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la estimulación intelectual y la comunicación asertiva*

			Comunicación asertiva			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Estimulación intelectual	Malo	Recuento	16	2	6	24
		% del total	11,5%	1,4%	4,3%	17,3%
	Regular	Recuento	0	35	0	35
		% del total	0,0%	25,2%	0,0%	25,2%
	Bueno	Recuento	0	11	69	80
		% del total	0,0%	7,9%	49,6%	57,6%
Total		Recuento	16	48	75	139
		% del total	11,5%	34,5%	54,0%	100,0%



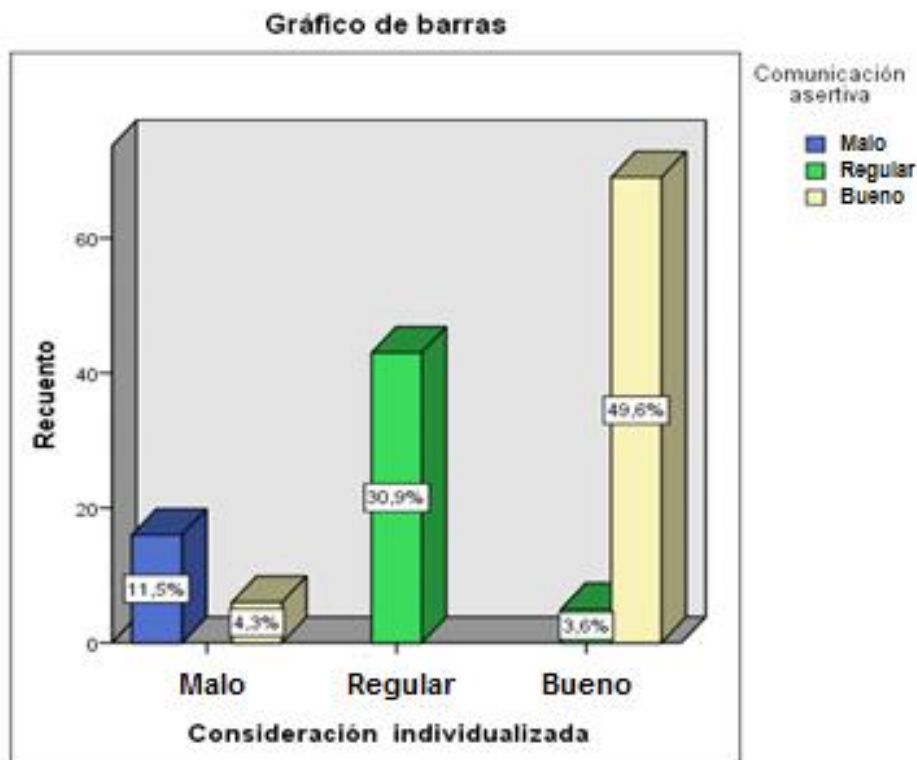
*Figura 7. Nivel de porcentajes según la estimulación intelectual y la comunicación asertiva*

De la tabla 14, para la estimulación intelectual y la comunicación asertiva, en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, el 11,5% presentan un nivel malo de estimulación intelectual por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel malo; mientras que el 25,2% perciben a la estimulación intelectual en nivel regular, por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel regular; finalmente, el 49,6% indica a la estimulación intelectual en nivel bueno por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel bueno;

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la consideración individualizada y la comunicación asertiva*

			Comunicación asertiva			Total
			Mala	Regular	bueno	
Consideración individualizada	Mala	Recuento	16	0	6	22
		% del total	11,5%	0,0%	4,3%	15,8%
	Regular	Recuento	0	43	0	43
		% del total	0,0%	30,9%	0,0%	30,9%
	buena	Recuento	0	5	69	74
		% del total	0,0%	3,6%	49,6%	53,2%
Total	Recuento	16	48	75	139	
	% del total	11,5%	34,5%	54,0%	100,0%	



*Figura 8.* Nivel de porcentajes según la consideración individualizada y la comunicación asertiva

De la tabla 15, para la consideración individualizada y la comunicación asertiva, en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018; el 11,5% presentan un nivel malo de consideración individualizada, por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel malo; mientras que el 30,9% perciben a la consideración individualizada en nivel regular por lo que la comunicación asertiva se encuentra en nivel regular; y el 49,6% indica a la consideración individualizada en nivel bueno, por lo que corresponde la comunicación asertiva en nivel bueno;

### **3.2. Prueba de normalidad**

Para determinar la normalidad de las variables, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, por ser  $N \geq 50$ , por lo tanto se plantea las siguientes hipótesis para demostrar la normalidad:

Ho: Los datos del liderazgo transformacional provienen de una distribución normal.

Hi: Los datos del liderazgo transformacional no provienen de una distribución normal.

Ho: La comunicación asertiva provienen de una distribución normal.

Hi: La comunicación asertiva no proviene de una distribución normal.

Consideramos la regla de decisión:

$p < 0,05$ , se rechaza la Ho.

$p > 0,05$ , no se rechaza la Ho.

Utilizando el software SPSS, nos presenta la tabla 16, mostrada:

Tabla 16

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Liderazgo transformacional	Comunicación asertiva
	N	139	139
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,28	2,42
	Desviación típica	0,771	0,691
	Diferencias más extremas	Absoluta	0,299
Positiva		0,175	0,203
Negativa		-0,299	-0,337
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,530	3,973
Sig. asintót. (bilateral)		0,000	0,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Por lo tanto, se afirma con pruebas estadísticas que las variables liderazgo transformacional y comunicación asertiva no tiene distribución normal, por lo tanto, los resultados permiten aplicar la estadística no paramétrica, y se determinó la relación entre las variables mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual mide el grado de relación entre las variables.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

**Ho.** El liderazgo transformacional no se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

**Hi.** El liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

Tabla 17

*Correlación entre liderazgo transformacional y comunicación asertiva*

			Liderazgo transformacional	Comunicación asertiva
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,740**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	139	139
	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	0,740**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 17, se presentan los estadísticos que muestran el grado de correlación entre las variables liderazgo transformacional y comunicación asertiva, en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Determinado el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0,740, el cual indica que existe una alta relación directa, y significativa entre dichas variables, siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre las variables.

### Hipótesis específica 1

**Ho.** La influencia idealizada no se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

**Hi.** La influencia idealizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

Tabla 18

*Correlación entre influencia idealizada y comunicación asertiva*

			Influencia idealizada	Comunicación asertiva
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000	0,712**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	139	139
	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	0,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	139	139

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 18, se aprecian los estadísticos que muestran el grado de correlación entre la influencia idealizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. El coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0,712, el cual significa que existe una alta relación positiva, directa y significativa entre dichas variables. Siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre las variables.

## Hipótesis específica 2

**Ho.** La motivación inspiracional no se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

**Hi.** La motivación inspiracional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

Tabla 19

*Correlación entre motivación inspiracional y comunicación asertiva*

			Motivación inspiracional	Comunicación asertiva
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	1,000	0,714**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	139	139
	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	0,714**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 19, se presentan los estadísticos que indican el grado de correlación entre las variables motivación inspiracional y comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Determinado el coeficiente de correlación, Rho de Spearman fue 0,714, el cual significa que existe una alta relación positiva, directa y significativa entre dichas variables. Siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre las variables.

### Hipótesis específica 3

- Ho.** La estimulación intelectual no se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.
- Hi.** La estimulación intelectual se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.

Tabla 20

*Correlación entre estimulación intelectual y comunicación asertiva*

			Estimulación intelectual	Comunicación asertiva
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	1,000	0,751**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
	Comunicación asertiva	N	139	139
		Coefficiente de correlación	0,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 20, se presentan los estadísticos referidos al grado de correlación entre las variables estimulación intelectual y comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Determinado el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0,751, indica que existe una alta relación directa, y significativa entre dichas variables. Siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre las variables.



#### Hipótesis específica 4

**Ho.** La consideración individualizada no se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

**Hi.** La consideración individualizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018

Tabla 21

*Correlación entre consideración individualizada y comunicación asertiva*

			Consideración individualizada	Comunicación asertiva
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,809**
		N	139	139
	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,809**	1,000
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 21, se presentan los estadísticos que muestran el grado de correlación entre las variables consideración individualizada y comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Determinado el coeficiente de correlación, Rho de Spearman fue 0,809, el cual significa que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre dichas variables: Siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que existe una alta relación directa, positiva y significativa entre las variables.

## **IV. Discusión**

En la investigación titulada: Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública, Cercado de Lima, 2018, se aprecia que los resultados del procesamiento de la información que fue recolectado con los instrumentos aplicados, poseen una relación directa, positiva y significativa.

En cuanto a la hipótesis general, El liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, el coeficiente de correlación entre las variables determinada por el coeficiente de correlación Rho de Spearman, fue 0,740 significa que existe una alta relación positiva entre dichas variables, y, ante el (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación positiva, directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima. Asimismo, Ortiz (2017) concluye que tienen mayor impacto, explicando más del 50 % de la varianza, en cada una de ellas. Se obtuvieron adecuados niveles de confiabilidad de los instrumentos, al utilizar el Alpha de Cronbach. Los resultados del diagnóstico sobre el Clima Organizacional, el Liderazgo Transformacional y su correlación con las Variables de Resultado, definieron las estrategias posteriores de intervención organizacional en capacitación y desarrollo. Por otro lado, Alpaca (2017) igualmente, concluyó que si existe una correlación entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna en docentes de la institución educativa Túpac Amaru de Villa María del Triunfo, siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,740, representa una alta correlación entre variables.

Con respecto a la hipótesis específica 1, La dimensión influencia idealizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima 2018, el coeficiente de correlación entre dichas variables determinado por el coeficiente Rho de Spearman fue 0,712 significa que existe una alta relación positiva entre las variables, siendo el nivel de significación estadística,  $p < 0,05$ , por

lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa y significativa entre la influencia idealizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. En esa línea igualmente, Pérez (2014) concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes. Asimismo, Paredes (2017) concluyó que el liderazgo transformacional y asertividad tienen relación significativa con un coeficiente Rho de Spearman = 0,235\*\* y con un  $p = 0,007$ .

En cuanto a la Hipótesis específica 2, La dimensión motivación inspiracional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, pues, según el coeficiente de correlación entre las variables Rho de Spearman fue 0,714, ello significa que existe una alta relación positiva entre dichas variables, al nivel (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa y significativa entre la motivación inspiracional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Según Ramírez (2014) concluye que existe una correlación alta de 0,739 y una significancia de 0,000 altamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Los resultados son avalados por Berrocal (2017) quien concluye que el coeficiente de correlación, Rho Spearman es de 0,741 demostrando una alta asociación entre las variables, quedando demostrado que la comunicación asertiva es empleada de forma eficiente en las instituciones educativas, ya que ello es parte de una ética profesional responsable.

Con respecto a la hipótesis específica 3, la dimensión estimulación intelectual se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, el coeficiente de correlación entre las variables, Rho de

Spearman fue 0,751, lo que indica que existe una alta relación positiva entre dichas variables, ante el nivel de significancia estadística,  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa y significativa entre las variables estimulación intelectual y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Según Fernández (2013) concluye igualmente que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, la correlación alta de 0,728 positiva y altamente significativa, para la comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar. Igualmente, Santiago (2016) concluye que la correlación mediante el Coeficiente de Rho de Spearman obtenido de  $Rho = 0,970$  permitió concluir la existencia de alta relación significativa entre las variables, con una  $\rho = 0,00$  ( $p < 0,05$ ) lo cual rechaza la hipótesis nula, ya que el resultado muestra una relación significativa existente entre la comunicación asertiva y satisfacción laboral del docente a nivel de la Red N° 09 - Ugel 05, el Agustino, 2016.

En cuanto a la Hipótesis específica 4, La consideración individualizada se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018, el coeficiente de correlación entre las variables, Rho de Spearman fue 0,809, significa que existe una alta relación positiva entre las variables, frente al grado de significación estadística,  $p < 0,05$ ; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa y significativa entre la consideración individualizada y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Al respecto, Bernal (2012) concluye que existe una correlación alta de 0,751, y un nivel de significancia bilateral de 0,000, resultó altamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula entre el liderazgo y la comunicación interna de los docentes. Huillca (2015) concluye que el estadístico de correlación de Pearson, permitió concluir que existe una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente de 0,842.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** El liderazgo transformacional se relaciona directa ( $Rho=0,740$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
- Segunda:** La influencia idealizada se relaciona directa ( $Rho=0,712$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
- Tercera:** La motivación inspiracional se relaciona directa ( $Rho=0,714$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
- Cuarta:** La estimulación intelectual se relaciona directa ( $Rho=0,751$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
- Quinta:** La consideración individualizada se relaciona directa ( $Rho=0,809$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

## **VI. Recomendaciones**



- Primera:** Diseñar un programa de liderazgo transformacional que permita mejorar el nivel de comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Segunda:** Formar líderes a través de talleres de coaching con la finalidad de que se ejerza un buen nivel de liderazgo transformacional y por lo tanto mejore la comunicación asertiva entre los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Tercera:** Desarrollar talleres motivacionales para mejorar el liderazgo transformacional y comunicación asertiva entre los docentes y les permita alcanzar un desempeño superior en la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Cuarta:** Estimular intelectualmente a los docentes de Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la la Universidad Nacional Federico Villarreal con la finalidad que sean gestores emocionales de los demás docentes emociones positivas con la finalidad de desaprender y aprender aprendizajes nuevos, romper viejos esquemas estructurados por unos nuevos.
- Quinta:** Promover el desarrollo de habilidades en los docentes con la finalidad de proteger, acompañar, generar confianza y consideración individualizada.

## **VII. Referencias**

- Acuña, V. (2015). *Estrategia didáctica fundamentada en la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales entre tutores y estudiantes*. (Tesis doctoral) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Alpaca, M. (2017). En su investigación *Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016* (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo.
- Álvarez, F. (2010). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid.
- Alberti y Emmons (1978) *Teoría del asertividad*. Recuperado de: [http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/521/1/Inteligencia%20digita .pdf](http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/521/1/Inteligencia%20digita.pdf)
- Alpaca, M. (2017). *Liderazgo transformacional y comunicación interna en docentes de la I.E.N. Túpac Amaru 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima.
- Avolio, B, y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Awamleh R, y Gardner, W. (1999). "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance". *Leadership Quarterly*. 10: 345-373.
- Bass, B. (1985). *Investigación sobre los factores del estilo de liderazgo transformacional*. Centro de Investigación E.T.L.S, Universidad Politécnica de Madrid.
- Bedoya, A. (2015) *Del liderazgo transformacional prosocial*. (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Bernal, (2012). *Liderazgo y comunicación interna en docentes de las instituciones estatales*, (Tesis de maestría) Universidad de Mérida. Venezuela.

- Berrocal, E. (2017). *Comunicación asertiva y ética profesional en docentes de primaria de la Red 22, Ugel 01, San Juan de Miraflores. 2017.* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos, 15(2).*
- Burns, J. (2012). *The Crisis of Leadership.* Part III. Nueva York: Harper y Row.
- Bycio P, Hackett RD, Allen JS (1995). "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology.* 80: 468-478.
- Camova, L. (2008). *Comunicación asertiva y efectiva.* Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz, México.
- Castanyer, O. (2014). *Asertividad.* (2da. Ed.). Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer.
- Conger, J. (1989). *Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings.* *Academy of Management Review, 12,* 637-647.
- D' Armas, L. (2010) *Tets de autoconocimiento.* Barcelona (España): Robinbook
- Ehrhart, M. G. & Klein, K. J. (2001). *Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. The Leadership Quarterly, 12(2),* 153-179.
- Fernández, F. (2013) *Comunicación organizacional y liderazgo transformacional en la universidad estatal de Bolívar, Universidad estatal de Bolívar, Ecuador.*
- Ferrero, M. y Martin, M. (2013). *Comunicación asertiva.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.

- Fiedler, F., García, J. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador 2 (1ra. Ed.)*. Perú: Grupo Planeta Spain.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. Volumen I y II. Ed Ventures. Lima.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de los aprendizajes*. Universidad de Granada. España.
- García Guiu, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa*. (Tesis doctoral) Universidad de Granada, España.
- Guerra, E. (2016). *Aprendiendo a expresar nuestras expectativas y demandas*. Universidad Pontificia Bolivariana, Venezuela.
- Howell J., Avolio B. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*. 78: 891-902.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* (Tesis doctoral) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez, C. (2017). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (Tesis doctoral) Universidad Católica de Colombia.
- Kerr, S. y Jermier, J. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1987). *"The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations"*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (3a. ed.). México: Thomson Learning.
- Marfan, C. (2013). *"Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento"*. Madrid: Universitas.
- Molero, Recio y Cuadrado (2010). *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Montané, N. (2008). *La asertividad en el trabajo: Una competencia esencial para el desempeño laboral exitoso*. Revista Central de Cuba.
- Ortiz, A. (2017). *Liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional de la Corporación Batuta Risalda* (Tesis doctoral) Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.
- Palmer B, (2001). *"Emotional intelligence and effective leadership"*. Leadership Organizational Development. J. 22: 5-10.
- Palomino, J. Peña, J, Zevallos, G y Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Paredes, S. (2017). *Liderazgo transformacional y asertividad en docentes del nivel secundaria de la Red 05, UGEL 04, 2015* (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo.
- Pawar B. y Eastman, K. (1997). *"The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination"*. Academy Management Review. 22: 80-109.

- Pedraja, L.; Rodríguez, E.; Rodríguez, J. (2006). "*Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*". *Interciencia*. 31: 577-582.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). *Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de instituciones privadas y organizaciones públicas*. *Interciencia*. 33: 8-13.
- Pérez, G. (2014). *Liderazgo transformacional docente en la Universidad Nacional de Colombia*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia.
- Ramírez, (2014). *El liderazgo transformador y la comunicación institucional de los docentes de Universidad de Nueva Granada*. (Tesis doctoral) Universidad de Nueva Granada, España.
- Redolfo, L. (2017). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Robbins, S. y Culter, M. (2005). *Administración*, Octava Edición. Pearson Educación, México. ISBN 0-13-143994-4.
- Shamir, B. y Howell, R. (2000). *The motivational effects of charismatic leadership: a self-conceptbased theory*. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Schramm, W. (1963). *Mass Media and National Development: The Role of Information in the Developing Countries*. (Publicado por UNESCO).
- Smith, M. (2009). *Clima Organizacional*. México: Trillas.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Santiago, S. (2016). *Comunicación asertiva y satisfacción laboral del docente a nivel de la Red N° 09 - Ugel 05 el Agustino, 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.

- Tafnelin, M. Armelius, C. y Westerberg, L. (2011). *Liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo*. Revista Hispana. Universidad de León Vol.25, #2.
- Tichy, N., y Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Valle, K. (2017). *Aplicación del programa conociéndonos para el desarrollo de las habilidades sociales en los niños de 5 años de la I.E. 2053 Francisco Bolognesi cervantes del distrito de Independencia, 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Recuperado de: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=>
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, (Tesis doctoral) Universidad de Chile.
- Vroom, V, Yetton, P. (1973). *Leadeship and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J. (1982). *An integrative theory of leadership*. Journal of management, 8, 27-47.
- Yukl, J. (2010). *Protocolo de proyecto de investigación los mecanismos de la influencia en las relaciones de liderazgo*. Universidad de Rosario.
- Zapata, J. (2004). *Comunicación organizacional*. UMSS / DISUPublicaciones. Recuperado de: [http://www.academia.edu/3131155/Comunicacion\\_Organiza](http://www.academia.edu/3131155/Comunicacion_Organiza)



## **Anexos**

### Anexo 01: Matriz de consistencia

**Título:** Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la <b>influencia idealizada</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la <b>motivación inspiracional</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la <b>estimulación intelectual</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la <b>influencia idealizada</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre la <b>motivación inspiracional</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>La influencia idealizada</b> se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018</p> <p><b>La motivación inspiracional</b> se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018</p>	<b>Variable 1: Liderazgo transformacional</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas valores</b>		<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Influencia Idealizada</b>	Respeto y confianza Sustenta cambios Digno de imitar Centrado en ética	1-12	Nunca	1	Malo (39-90)
			<b>Motivación Inspiracional</b>	Conducta significativa y retadora Optimista con el futuro Visionario organizacional	13-21	Casi nunca	2	Regular (91-142)
<b>Estimulación Intelectual</b>	Crítico con tradicionalismos Creativo e innovador Accionar novedoso	22-30	A veces	3	Regular (91-142)			
<b>Consideración Individualizada</b>	Atento a necesidades individuales Identifica debilidades y fortalezas Ejerce rol de mentor	31-39	Casi siempre	4	Bueno (143-195)			
			Siempre	5	Bueno (143-195)			

<p>Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona la <b>consideración individualizada</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la <b>estimulación intelectual</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018</p> <p>Determinar la relación entre la <b>consideración individualizada</b> y la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018</p>	<p><b>La estimulación intelectual</b> se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018</p> <p><b>La consideración individualizada</b> se relaciona con la comunicación asertiva en docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima,2018</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--

VARIABLES E INDICADORES					
Variable 2: Comunicación asertiva					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores		Niveles o rangos
Estrategias asertivas	Control de emociones Gesticulación verbal Expresión de ideas asertivas.	1 al 8	Nunca Casi nunca A veces	1 2 3	Malo (24-55) Regular (56-87)
Estilos asertivos	Actitud asertiva Elocuencia y serenidad Pensamiento y conducta asertiva	9 al 14	Casi siempre Siempre	4 5	
Comunicación precisa	Conversación directa Personalidad asertiva Comportamiento y acciones asertivas	15 al 24			Bueno (87-120)

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>MÉTODO.</b> Hipotético-deductivo</p> <p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental - Transversal</p>	<p><b>Población censal:</b> Conformada por 139 docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Cercado de Lima, 2018.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario para variable liderazgo transformacional, y Cuestionario para la variable comunicación asertiva.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas de frecuencia</li> <li>- Gráficos estadísticas</li> <li>- Cálculo de parámetros estadísticos</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman (SPSS v.24):</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p><math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman  <math>d</math> = Diferencia entre los rangos (X menos Y)  <math>n</math> = Número de datos</p>

## Anexo 02: Instrumentos

### Cuestionario de Liderazgo transformacional

#### Estimado docente:

A continuación, se presentan 39 afirmaciones, las cuales se agrupan en cuatro dimensiones. Para responderlo dispone de 40 minutos.

Debe marcar con una “x” en el casillero que considere conveniente. Tener presente la valoración mostrada a continuación:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensión 1: Influencia idealizada						
No	Ítems	1	2	3	4	5
1	El personal acepta los cambios con respeto.					
2	Inspiro a realizar más de lo que indica el deber.					
3	Fundamento la visión institucional y las acciones para lograrla.					
4	Al comunicar mis decisiones, enfatizo el aspecto ético.					
5	Los grupos de trabajo, trabajan muy unidos.					
6	El grupo trabaja con valores y principios definidos.					
7	Priorizo las necesidades de los demás.					
8	El grupo está contento de trabajar conmigo.					
9	Explico con respeto las razones para mejorar los resultados.					
10	Mi personal emula al líder en su desempeño					
11	El personal se identifica con la misión institucional.					
12	Al final del periodo, se logró mejores resultados.					
Dimensión 2: Motivación inspiracional						
13	Mi conducta crea retos en el personal.					
14	Soy optimista con el futuro					
15	Comunico con optimismo la visión de la organización					
16	Todos se involucran con la realización de sus tareas.					
17	El personal se involucra con altos estándares de desempeño					
18	Comunico con entusiasmo los problemas a resolver.					
19	Tengo confianza en que alcanzaremos nuestras metas					
20	Aliento al personal para que realice su trabajo.					
21	Me identifico con la institución y el personal lo aprecia.					

<b>Dimensión 3: Estimulación intelectual</b>					
22	Busco incrementar la capacidad creativa del personal.				
23	Promuevo nuevas formas de resolver los problemas.				
24	Soy crítico a formas tradicionales en el trabajo.				
25	El personal busca nuevas formas de operar y accionar.				
26	Promuevo el pensamiento autónomo en las personas.				
27	Asumo riesgos y solicito ideas a mi personal.				
28	Oriento el trabajo del personal para darles confianza.				
29	El aprendizaje es un valor que se promueve a diario.				
30	Respeto las diferentes formas de actuar del personal.				
<b>Dimensión 4: Consideración individualizada</b>					
31	Atiendo las necesidades individuales del personal.				
32	Conozco las debilidades y necesidades de mi personal.				
33	Ejercicio con empatía el rol de orientador y guía.				
34	Felicito al personal por sus logros individuales.				
35	El personal posee iniciativa propia al realizar sus tareas.				
36	Delego tareas al personal, como medio de desarrollo.				
37	Considero fundamental la capacitación in situ.				
38	Destaco las fortalezas individuales como aporte al grupo.				
39	La comunicación es permanente en todo sentido.				

## Cuestionario de comunicación asertiva

### Estimado docente:

Indicaciones: Leer con atención y marcar solo una alternativa con una (x) como respuesta a cada pregunta, por favor no dejar ninguna respuesta sin marcar. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Estrategias asertivas	Escalas				
		1	2	3	4	5
01	Me dirijo con respecto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.					
02	Se controla mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.					
03	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.					
04	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente					
05	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.					
06	Me controlo cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.					
07	Me controlo cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.					
08	Me controlo cuando un compañero de trabajo es agresivo.					
	<b>Estilos asertivos</b>	1	2	3	4	5
09	Muestro actitud asertiva frente algún problema que se presente en la Institución educativa.					
10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.					
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.					
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.					
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.					
14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.					

	<b>Comunicación precisa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.					
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieren mi apoyo.					
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.					
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.					
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente					
20	Me autodefino como una persona asertiva.					
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.					
22	Felicito a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.					
23	Reconozco mis cualidades y defectos.					
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.					



## Anexo 03:

## Certificados de validez de expertos



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo Transformacional

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Influencia idealizada</b>							
1	El personal acepta los cambios con respeto.	✓		✓		✓		
2	Inspiro a realizar más de lo que indica el deber.	✓		✓		✓		
3	Fundamento la visión institucional y las acciones para lograrla.	✓		✓		✓		
4	Al comunicar mis decisiones, enfatizo el aspecto ético.	✓		✓		✓		
5	Los grupos de trabajo, trabajan muy unidos.	✓		✓		✓		
6	El grupo trabaja con valores y principios definidos.	✓		✓		✓		
7	Priorizo las necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
8	El grupo esté contento de trabajar conmigo.	✓		✓		✓		
9	Explico con respeto las razones para mejorar los resultados.	✓		✓		✓		
10	Mi personal emula al líder en su desempeño	✓		✓		✓		
11	El personal se identifica con la misión institucional.	✓		✓		✓		
12	Al final del periodo, se logró mejores resultados.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Mi conducta crea retos en el personal.	✓		✓		✓		
14	Soy optimista con el futuro	✓		✓		✓		
15	Comunico con optimismo la visión de la organización	✓		✓		✓		
16	Todos se involucran con la realización de sus tareas.	✓		✓		✓		
17	El personal se involucra con altos estándares de desempeño	✓		✓		✓		
18	Comunico con entusiasmo los problemas a resolver.	✓		✓		✓		
19	Tengo confianza que alcanzaremos nuestras metas	✓		✓		✓		
20	Aliento al personal para que realicen su trabajo.	✓		✓		✓		
21	Me identifico con la institución y el personal lo aprecia.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Estimulación intelectual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Busco incrementar la capacidad creativa del personal.	✓		✓		✓		
23	Promuevo nuevas formas de resolver los problemas.	✓		✓		✓		
24	Soy crítico a formas tradicionales en el trabajo.	✓		✓		✓		
25	El personal busca nuevas formas de operar y accionar.	✓		✓		✓		
26	Promuevo el pensamiento autónomo en las personas.	✓		✓		✓		

27	Asumo riesgos y solicito ideas a mi personal.	✓		✓		✓	
28	Oriento el trabajo del personal para darles confianza.	✓		✓		✓	
29	El aprendizaje es un valor que se promueve a diario.	✓		✓		✓	
30	Respeto las diferentes formas de actuar del personal.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Consideración individualizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No
31	Atiendo las necesidades individuales del personal.	✓		✓		✓	
32	Conozco las debilidades y necesidades de mi personal.	✓		✓		✓	
33	Ejercicio con empatía el rol de orientador y guía.	✓		✓		✓	
34	Felicito al personal por sus logros individuales.	✓		✓		✓	
35	El personal posee iniciativa propia al realizar sus tareas.	✓		✓		✓	
36	Delego tareas al personal, como medio de desarrollo.	✓		✓		✓	
37	Considero fundamental la capacitación in situ.	✓		✓		✓	
38	Destaco las fortalezas individuales como aporte al grupo.	✓		✓		✓	
39	La comunicación es permanente en todo sentido.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

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

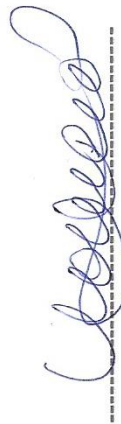
Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg. Violeta Romero Carrizosa DNI: 08078192

Especialidad del validador: Dra. en Educación

..... de Julio del 20 18.....

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

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



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>ESTRATEGIAS ASERTIVAS</b>							
1	Me dirijo con respecto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Se controlan mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.	✓		✓		✓		
3	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente	✓		✓		✓		
5	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
6	Me controló cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.	✓		✓		✓		
7	Me controló cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.	✓		✓		✓		
8	Me controló cuando un compañero de trabajo es agresivo.	✓		✓		✓		
	<b>ESTILOS ASERTIVOS</b>							
9	Muestro actitud asertiva frente algún problema que se presente en la Institución educativa.	✓		✓		✓		
10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.	✓		✓		✓		

14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.	✓	✓	✓	✓
COMUNICACIÓN PRECISA					
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.	✓	✓	✓	✓
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieran mi apoyo.	✓	✓	✓	✓
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.	✓	✓	✓	✓
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.	✓	✓	✓	✓
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente	✓	✓	✓	✓
20	Me autodefino como una persona asertiva.	✓	✓	✓	✓
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.	✓	✓	✓	✓
22	Felicito a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.	✓	✓	✓	✓
23	Reconozco mis cualidades y defectos.	✓	✓	✓	✓
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del Juez validador: Dr./ Mg. Violeta Romero Carrizosa      DNI: 08078192

Especialidad del validador: Dr. en Educación

..... de ..... del 20 .....

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

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

Firma del Experto Informante.



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
ROMERO CARRION, VIOLETA LEONOR DNI 08078192	LIC. EDUCACION 23/08/1983	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ROMERO CARRION, VIOLETA LEONOR DNI 08078192	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA MATEMATICA Y FISICA 23/08/1983	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ROMERO CARRION, VIOLETA LEONOR DNI 08078192	DOCTOR EN EDUCACION 24/09/2014	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ROMERO CARRION, VIOLETA LEONOR DNI 08078192	MAESTRA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA 08/06/2011	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ROMERO CARRION, VIOLETA LEONOR DNI 08078192	BACHILLER EN EDUCACION 30/12/1982	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo Transformacional**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Influencia idealizada</b>							
1	El personal acepta los cambios con respeto.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Inspiro a realizar más de lo que indica el deber.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Fundamento la visión institucional y las acciones para lograrla.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Al comunicar mis decisiones, enfatizo el aspecto ético.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Los grupos de trabajo, trabajan muy unidos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	El grupo trabaja con valores y principios definidos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Priorizo las necesidades de los demás.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	El grupo está contento de trabajar conmigo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Explico con respeto las razones para mejorar los resultados.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Mi personal emula al líder en su desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	El personal se identifica con la misión institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Al final del período, se logró mejores resultados.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Mi conducta crea retos en el personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Soy optimista con el futuro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Comunico con optimismo la visión de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Todos se involucran con la realización de sus tareas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	El personal se involucra con altos estándares de desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Comunico con entusiasmo los problemas a resolver.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Tengo confianza que alcanzaremos nuestras metas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Aliento al personal para que realicen su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
21	Me identifico con la institución y el personal lo aprecia.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	<b>DIMENSIÓN 3: Estimulación intelectual</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
22	Busco incrementar la capacidad creativa del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
23	Promuevo nuevas formas de resolver los problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
24	Soy crítico a formas tradicionales en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
25	El personal busca nuevas formas de operar y accionar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	Promuevo el pensamiento autónomo en las personas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

27	Asumo riesgos y solicito ideas a mi personal.	✓				✓		
28	Oriento el trabajo del personal para darles confianza.	✓				✓		
29	El aprendizaje es un valor que se promueve a diario.	✓				✓		
30	Respeto las diferentes formas de actuar del personal.	✓				✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Consideración individualizada</b>		Si	No	Si	No	Si	No
31	Atiendo las necesidades individuales del personal.	✓	✓		✓		✓	
32	Conozco las debilidades y necesidades de mi personal.	✓	✓		✓		✓	
33	Ejerczo con empatía el rol de orientador y guía.	✓	✓		✓		✓	
34	Felicito al personal por sus logros individuales.	✓	✓		✓		✓	
35	El personal posee iniciativa propia al realizar sus tareas.	✓	✓		✓		✓	
36	Delego tareas al personal, como medio de desarrollo.	✓	✓		✓		✓	
37	Considero fundamental la capacitación in situ.	✓	✓		✓		✓	
38	Destaco las fortalezas individuales como aporte al grupo.	✓	✓		✓		✓	
39	La comunicación es permanente en todo sentido.	✓	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ✓ ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. : JULIA VILLARDO JITO CARRANAS      DNI: 066 90 358

Especialidad del validador: LA EDUCACION

15 de junio del 2018.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Firma de la Experta Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>ESTRATEGIAS ASERTIVAS</b>							
1	Me dirijo con respecto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Se controlar mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.	✓		✓		✓		
3	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente	✓		✓		✓		
5	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
6	Me controlo cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.	✓		✓		✓		
7	Me controlo cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.	✓		✓		✓		
8	Me controlo cuando un compañero de trabajo es agresivo.	✓		✓		✓		
	<b>ESTILOS ASERTIVOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Muestro actitud asertiva frente algún problema que se presente en la institución educativa.	✓		✓		✓		
10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.	✓		✓		✓		



14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.	✓	✓	✓	✓
COMUNICACIÓN PRECISA					
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.	✓	✓	✓	✓
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieren mi apoyo.	✓	✓	✓	✓
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.	✓	✓	✓	✓
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.	✓	✓	✓	✓
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente	✓	✓	✓	✓
20	Me autodefino como una persona asertiva.	✓	✓	✓	✓
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.	✓	✓	✓	✓
22	Felicitó a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.	✓	✓	✓	✓
23	Reconozco mis cualidades y defectos.	✓	✓	✓	✓
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. : ANITA VILLARDO TITO LOANNAS DNI: 066 90 358

Especialidad del validador: En Educación

15 de Junio del 2018.

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

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

  
 Firma de la Experta Informante.



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
TITO CARDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA 11/07/2013	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
TITO CARDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	DOCTORA EN EDUCACION 23/03/15	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
TITO CARDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	LIC. EDUCACION 08/06/1989	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
TITO CARDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	LICENCIADO EN EDUCACION AREA: CIENCIAS NATURALES SUB AREA: BIOLOGIA Y QUIMICA 08/06/1989	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
TITO CARDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	BACHILLER EN EDUCACION 23/08/88	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
TITO CÁRDENAS, JULIA VICTORIA DNI 06690358	MAESTRA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA 08/09/17	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Liderazgo Transformacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Influencia idealizada</b>							
1	El personal acepta los cambios con respeto.	✓		✓		✓		
2	Inspiro a realizar más de lo que indica el deber.	✓		✓		✓		
3	Fundamento la visión institucional y las acciones para lograrla.	✓		✓		✓		
4	Al comunicar mis decisiones, enfatizo el aspecto ético.	✓		✓		✓		
5	Los grupos de trabajo, trabajan muy unidos.	✓		✓		✓		
6	El grupo trabaja con valores y principios definidos.	✓		✓		✓		
7	Priorizo las necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
8	El grupo esté contento de trabajar conmigo.	✓		✓		✓		
9	Explico con respeto las razones para mejorar los resultados.	✓		✓		✓		
10	Mi personal emula al líder en su desempeño	✓		✓		✓		
11	El personal se identifica con la misión institucional.	✓		✓		✓		
12	Al final del periodo, se logró mejores resultados.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Motivación inspiracional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Mi conducta crea retos en el personal.	✓		✓		✓		
14	Soy optimista con el futuro	✓		✓		✓		
15	Comunico con optimismo la visión de la organización	✓		✓		✓		
16	Todos se involucran con la realización de sus tareas.	✓		✓		✓		
17	El personal se involucra con altos estándares de desempeño	✓		✓		✓		
18	Comunico con entusiasmo los problemas a resolver.	✓		✓		✓		
19	Tengo confianza que alcanzaremos nuestras metas	✓		✓		✓		
20	Aliento al personal para que realicen su trabajo.	✓		✓		✓		
21	Me identifico con la institución y el personal lo aprecia.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Estimulación intelectual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Busco incrementar la capacidad creativa del personal.	✓		✓		✓		
23	Promuevo nuevas formas de resolver los problemas.	✓		✓		✓		
24	Soy crítico a formas tradicionales en el trabajo.	✓		✓		✓		
25	El personal busca nuevas formas de operar y accionar.	✓		✓		✓		
26	Promuevo el pensamiento autónomo en las personas.	✓		✓		✓		

27	Asumo riesgos y solicito ideas a mi personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Oriento el trabajo del personal para darles confianza.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	El aprendizaje es un valor que se promueve a diario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Respeto las diferentes formas de actuar del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>DIMENSIÓN 4: Consideración individualizada</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Atiendo las necesidades individuales del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Conozco las debilidades y necesidades de mi personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Ejercicio con empatía el rol de orientador y guía.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Felicito al personal por sus logros individuales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	El personal posee iniciativa propia al realizar sus tareas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Delego tareas al personal, como medio de desarrollo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Considero fundamental la capacitación in situ.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Destaco las fortalezas individuales como aporte al grupo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	La comunicación es permanente en todo sentido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APPLICABLE

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  Después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. : JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI: 08698815

Especialidad del validador: III FORMACIÓN

15 de Junio del 2018

*[Firma]*  
 Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont  
 PhD - Pos Doctorate  
 DNI. 08698815  
**Firma del Experto Informante.**

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

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>ESTRATEGIAS ASERTIVAS</b>							
1	Me dirijo con respecto cuando hablo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Se controlar mis emociones cuando no estoy de acuerdo en algo.	✓		✓		✓		
3	Me fastidia los gestos inadecuados de mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Me altero con facilidad cuando mis compañeros de trabajo gritan innecesariamente	✓		✓		✓		
5	Hablo con coherencia cuando expreso mis ideas a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
6	Me controlo cuando algún compañero de trabajo me falta el respeto.	✓		✓		✓		
7	Me controlo cuando el director se dirige a mí en forma autoritaria.	✓		✓		✓		
8	Me controlo cuando un compañero de trabajo es agresivo.	✓		✓		✓		
	<b>ESTILOS ASERTIVOS</b>							
9	Muestro actitud asertiva frente algún problema que se presente en la Institución educativa.	✓		✓		✓		
10	Muestro elocuencia y serenidad cuando me dirijo a mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me esfuerzo por comunicarme asertivamente con mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Considero que ser asertivo con mis compañeros de trabajo mejora mis relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
13	Pienso asertivamente antes de comunicar mis decisiones a los demás.	✓		✓		✓		

14	Poseo una conducta asertiva reconocida por mis compañeros de trabajo.	✓				✓		
COMUNICACIÓN PRECISA								
15	Mantengo una conversación directa y precisa con mis compañeros de trabajo.	✓				✓		
16	Me agrada que mis compañeros de trabajo se dirijan en forma precisa cuando requieren mi apoyo.	✓				✓		
17	Me agrada que mis compañeros de trabajo confíen en mí.	✓				✓		
18	Muestro interés por las necesidades e intereses de mis compañeros de trabajo y trato de ser preciso en mis decisiones.	✓				✓		
19	Admiro a los compañeros de trabajo que se dirigen a los demás asertivamente	✓				✓		
20	Me autodefino como una persona asertiva.	✓				✓		
21	Cambio de comportamiento cuando me equivoco y trato de ser preciso y asertivo.	✓				✓		
22	Felicito a mis compañeros cuando realizan acciones asertivas y precisas.	✓				✓		
23	Reconozco mis cualidades y defectos.	✓				✓		
24	Me esfuerzo por ser un mejor compañero de trabajo.	✓				✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APLICABLE

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: PROF. RAFAEL DIAZ DURAN DNI: 04699815

Especialidad del validador: III FARMACIA

15 de Junio del 2018

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

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



Dr. Rafael Díaz-Durán  
 PhD - Pos Doctorate  
 Firma del Experto Informante.  
 DNI: 08898815



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
DIAZ DUMONT , JORGE RAFAEL DNI 08698815	BACHILLER EN INGENIERIA INDUSTRIAL 15/01/92	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
DIAZ DUMONT , JORGE RAFAEL DNI 08698815	INGENIERO INDUSTRIAL 05/01/93	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL DNI 08698815	LICENCIADO EN EDUCACION ESPECIALIDAD EN EDUCACION SECUNDARIA - COMPUTACION E INFORMATICA 27/05/2009	FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL CE 620955600	ING. INDUSTRIAL 05/01/1993	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL DNI 08698815	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA 14/12/2007	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL DNI 08698815	BACHILLER EN EDUCACION 21/01/2008	FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL DNI 08698815	DOCTOR EN EDUCACION 28/09/15	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL CE 620955600	BACHILLER EN INGENIERIA INDUSTRIAL 15/01/1992	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL DNI 08698815	DOCTOR EN EDUCACION 25/04/2013	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
DIAZ DUMONT, JORGE RAFAEL CE 620955600	INGENIERO INDUSTRIAL 05/01/1993	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

## Anexo 04:

### Confiabilidad de los instrumentos de recolección datos

### Confiabilidad de la variable liderazgo transformacional

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39	
1	5	5	4	3	2	1	1	3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	5	4	3	2	1	1	1	1	2	3	1	4	1	4	4	1	3	3	1	2	3	4	
2	4	4	1	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	4	1	3	3	4	1	3	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	4	1	3	3	5	5	5	5		
3	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2
4	4	4	4	2	3	5	4	3	2	1	1	3	1	4	4	2	3	4	4	2	3	2	3	5	4	3	2	1	1	3	1	4	4	2	3	4	1	3	3	
5	5	5	2	2	4	4	1	3	3	1	2	4	3	5	2	2	4	5	2	2	4	2	4	4	1	3	3	1	2	4	3	5	2	2	4	5	5	5	5	
6	5	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	2	5	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	2	4	4	2	3	
7	4	4	5	2	3	4	4	2	3	1	1	3	5	4	5	2	3	4	5	2	3	2	3	4	4	2	3	1	1	3	5	4	5	2	3	1	2	2	4	
8	5	4	3	2	1	1	2	2	4	3	5	4	3	2	1	1	5	5	5	2	5	2	1	1	2	2	4	3	5	4	3	2	1	1	5	2	3	3	2	
9	4	1	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	3	3	1	2	3	3	4	1	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	3	3	1	2	3	5	5	2	3	
10	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5
11	4	4	2	3	1	1	5	2	5	2	4	4	2	3	1	1	2	3	4	4	2	3	1	1	5	2	5	2	4	4	2	3	1	1	2	1	1	2	2	
12	5	2	2	4	3	1	1	2	2	5	5	2	2	4	3	1	2	4	5	2	2	4	3	1	1	2	2	5	5	2	2	4	3	1	2	2	2	3	3	
13	5	3	3	2	4	2	2	3	3	5	5	3	3	2	4	2	3	2	5	3	3	2	4	2	2	3	3	5	5	3	3	2	4	2	3	3	1	5	4	
14	4	5	2	3	2	3	1	5	4	3	4	5	2	3	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	1	5	4	3	4	5	2	3	2	2	5	3	4	1	5	4
15	5	5	2	6	2	5	3	4	1	3	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	2	5	3	4	1	3	5	5	2	5	2	5	2	5	2	4	5	5	
16	5	2	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	1	1	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	2	4	4	4	
17	5	3	3	6	3	3	2	4	4	2	3	1	1	2	5	2	2	4	3	1	3	5	3	3	2	4	4	2	3	1	1	2	5	2	2	2	3	5	2	
18	4	5	2	4	5	2	3	5	2	2	4	3	1	5	5	3	3	2	4	2	5	4	5	2	3	5	2	2	4	3	1	5	5	3	3	2	5	5	3	
19	5	5	2	5	5	2	5	5	3	3	2	4	4	5	2	3	2	3	5	5	5	2	5	5	3	3	2	4	4	5	2	3	1	4	5	2	3	1	4	5
20	5	3	5	2	2	3	1	4	5	2	3	2	3	5	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	4	3	2	1	1	3	5		
21																																								

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	20	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	39



## Confiabilidad de la variable comunicación asertiva

Prueba piloto liderazgo transformacional.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

30 : 125

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39				
1	5	5	4	3	2	1	1	3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	5	4	3	2	1	1	1	1	2	3	1	4	1	4	4	1	3	3	1	2	3	4				
2	4	4	1	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	4	1	3	3	4	1	3	3	3	3	1	2	3	4	1	3	3	1	4	1	3	3	5	5	5	5				
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2			
4	4	4	4	2	3	5	4	3	2	1	1	3	1	4	4	2	3	4	4	2	3	2	3	5	4	3	2	1	1	3	1	4	4	2	3	4	1	3	3				
5	5	5	2	2	4	4	1	3	3	1	2	4	3	5	2	2	4	5	2	2	4	2	4	4	1	3	3	1	2	4	3	5	2	2	4	5	5	5	5				
6	5	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	2	5	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	2	4	4	2	3			
7	4	4	5	2	3	4	4	2	3	1	1	3	5	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	2	3	4	4	2	3	1	1	3	5	4	5	2	3	1	2	2	4
8	5	4	3	2	1	1	2	2	4	3	5	4	3	2	1	1	5	5	5	2	5	2	1	1	2	2	4	3	5	4	3	2	1	1	5	2	3	3	2	2			
9	4	1	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	3	3	1	2	3	3	4	1	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	3	3	1	2	3	5	5	2	3	2	3		
10	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5		
11	4	4	2	3	1	1	5	2	5	2	4	4	2	3	1	1	2	3	4	4	2	3	1	1	5	2	5	2	4	4	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2		
12	5	2	4	3	1	1	2	2	5	5	2	2	4	3	1	2	4	5	2	4	3	1	1	2	2	5	5	2	2	4	3	1	2	2	5	5	2	2	2	3	3		
13	5	3	3	2	4	2	2	3	3	5	5	3	3	2	4	2	3	2	5	3	3	2	4	2	2	3	3	5	5	3	3	2	4	2	3	3	1	5	4	4	1		
14	4	5	2	3	2	3	1	5	4	3	4	5	2	3	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	1	5	4	3	4	5	2	3	2	3	2	5	3	4	1	1	1		
15	5	5	2	5	2	5	3	4	1	3	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	3	4	1	3	5	5	2	5	2	5	5	2	4	5	5			
16	5	2	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	1	1	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	3	2	4	4	
17	5	3	3	5	3	3	2	4	4	2	3	1	1	2	5	2	2	4	3	1	3	5	3	3	2	4	4	2	3	1	1	2	5	2	2	2	3	5	2	2	3	5	2
18	4	5	2	4	5	2	3	5	2	2	4	3	1	5	5	3	3	2	4	2	5	4	5	2	3	5	2	2	4	3	1	5	5	3	3	2	5	5	3	2	5	3	
19	5	5	2	5	5	2	5	5	3	3	2	4	2	4	4	5	2	3	2	3	5	5	5	2	5	5	3	3	2	4	2	4	4	4	5	2	3	1	4	5	5		
20	5	3	5	2	2	3	1	4	5	2	3	2	3	5	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	5	4	3	2	1	1	3	5	5			
21																																											

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	20	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	39

### Anexo 05:

## Base de tados de las variables de estudio

Base de datos de la variable liderazgo transformacional																																										
p1	Dimensión 1: Influencia idealizada							Dimensión 2: Motivación inspiracional							Dimensión 3: Estimulación intelectual							Dimensión 4: Consideración individualizada																				
	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39				
1	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3				
2	5	4	5	2	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4				
3	3	3	2	5	5	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	4	4	3	4	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	3			
4	1	2	3	3	3	2	3	1	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	1	5	5	3	2	3	3	3	2	2	1	2	5	5	5	2	5	4	3	4				
5	2	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	3	1	2	2	3	3	4	2	3			
6	2	3	3	4	4	4	3	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	3	5	4	5	2	4	1	2	2	2	1	2	4	2				
7	4	3	3	3	4	3	3	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	4	3	3	4	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	3	4			
8	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	2	1	3	4	3	5	4	5	5	3	3				
9	4	3	4	4	4	3	3	1	2	3	1	3	5	3	4	1	2	3	3	3	1	3	4	3	3	1	5	5	3	1	2	3	1	3	5	3	4	1	4			
10	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	3	1	2	2	5	5	5	5	5	2	2	5	3	4			
11	5	5	5	4	5	5	2	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2			
12	3	4	3	2	3	2	3	2	4	4	5	3	4	4	3	1	1	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	3	4	3	1	1			
13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	1	3	2	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	1	1	3	2	2			
14	3	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	1	2	3	2	2	4	2	2	2			
15	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	5	2	2	3	3	3	1	3	2	2				
16	3	4	2	3	3	1	3	5	5	3	5	5	3	5	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	2	4	2			
17	3	4	2	3	3	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	4	3	4	2	2	3	5	5	4	5	5	5	2	2			
18	3	5	5	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3			
19	2	3	1	1	2	2	5	4	5	5	2	2	2	1	1	5	3	2	1	2	3	2	3	1	1	3	4	4	3	3	5	5	2	2	2	1	1	5	3			
20	2	2	1	4	2	3	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1	1	3	3	4	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2			
21	3	2	2	3	2	3	3	5	5	4	5	4	5	2	2	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	2	5	4	5	4	5	2	2	4	3			
22	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	5	3	4	4	4	5	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3			
23	3	5	4	3	3	2	3	5	3	3	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	2	3	2	3	3	3	3	5	5	5	4	5	2	2	3			
24	2	5	4	4	5	5	3	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	3	2	5	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	4	2	3			
25	3	5	2	4	3	5	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3			
26	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	1	3	2	5	3	2	1	3	3	4	3	1	3	4	3	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	5	3			
27	3	5	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	5	3	2	1	2	3	2	3	1	3	4	4	3	1	1	3	3	2	3	2	2	1	5	3			
28	3	4	2	2	3	1	5	5	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3	5	5	5	2	2	2	2	2	3	2	3			
29	2	2	2	2	2	5	2	2	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	4	3	3	5	5	4	5	5	5			
30	1	3	2	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	5	5	1	3	3	3	2	2	3				
31	5	5	5	5	4	5	2	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5			
32	2	4	2	3	3	2	5	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	3	4	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1		
33	2	5	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	1	5	5	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	5	5	5	2	5			
34	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	1	2	2	3	3			
35	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	4	1	2	2	1	
36	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	4	3	3	4	3	3	2	1	3	1	1	2	1	2	1		
37	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	5	4	5
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	1	3	5	3	4	1	2	3	3	3	1	3	4	3	3	1	3	3	1	2	3	1	3	5	3			
39	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	2	2			
40	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3		
41	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	4	2	4	2	4	2	2	2	2	1	1	2	3			
42	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	4	4	4	3	4	3	4	3	1	2	3	1	1	2	2	2		
43	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	5	4	5	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	2	3	3	5	4	5	2	2	2	2	2			
44	2	3	4	3	3	1	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	2	3	3		
45	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	4	3	3	3	3	3	2	4	1	2	2	2	2	2			
46	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1		
47	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	1	5	3	3	1	2	3	2	3	1	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	1	5	3		
48	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	5	5	4				

66	3	3	5	5	5	5	3	5	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	1	2	3	3	3	1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2				
67	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	1	2	3	5	4	3	4	4	4	4	3				
68	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3					
69	4	5	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	1	4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3						
70	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1					
72	2	2	3	5	2	3	3	2	3	2	5	3	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	2	5	3	3	2	3	2	4				
73	3	4	3	4	4	2	4	3	3	1	3	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	2	3	3	1	3	5	5	4	2	2						
74	2	3	3	4	3	1	4	3	3	3	2	2	2	3	2	5	3	2	1	3	3	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	5	3					
75	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	4	3	3	3	3	2	4	1	2	2	2	2						
76	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	1	4	2	1	1	2	1				
77	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	5	5	5	3	3	2	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	5	5	3	3					
78	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	4	5	3	2	1	2	3	3	3	1	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	2	4	5	3						
79	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5						
80	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	4	1	3	3	1	2	2	3	2	2	1				
81	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	5	4	3						
82	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	1	3	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2	3	3	3						
83	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	5	5	5	4	5	2	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	3	2	3	3	2	5	5	4	5	2	3						
84	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	5	3	2	1	2	3	2	3	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	5	3					
85	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	3	4	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	5	3						
86	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	2	3					
87	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	1	2	2	2	3				
88	3	3	3	3	4	1	3	3	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	2	3	5	4	4	5	5	5					
89	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	1	2	3	1	3	2	3				
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5						
91	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	1	3	4	2	1	3	1	2	5	5				
92	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	5	4	5	2	2	3	2	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	2	3	4	5	4	5	2	2	3	2	2					
93	4	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3					
94	1	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	4	1	2	2	5	3	2	3	2	3	2	3	2	1	4	3	4	3	4	2	1	2	2	5	3	2	5	3				
95	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2				
96	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2				
97	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2				
98	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4			
99	3	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	5	3	5	3	5	5	5	4	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	5	3	5			
100	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	1	3	3	4	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4				
101	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2			
102	2	3	3	3	3	5	5	2	5	2	2	3	3	4	3	1	2	2	1	4	2	2	3	2	4	3	2	4	3	2	5	2	5	2	2	3	3	4					
103	3	4	3	4	4	2	1	2	2	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	2	2	4	3	2	4	2	2	1	3	2	5	5	5	5			
104	2	3	3	4	3	1	5	5	5	4	5	5	2	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	4	3	5	4	5	5	2	1	1	2	1				
105	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	1	3	2	4	5	4	5	3	4	3	1	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4	5	4						
106	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	1	1	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2					
107	3	4	4	4	3	4	3	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3				
108	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	1	2	2	3					
109	3	4	4	4	2	4	3	4	2	3	3	1	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	2	3	3	1	3	5	5	3	5
110	2	3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	1	2	3	3	3	5	5	5	5	3					
111	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	5	5	4	5	4	4	5	4	5				
112	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	4	3	2	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3					
113	1	3	3	2	3	3	3	5	2	4	4	5	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	5	3	2	4	2	3					
114	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	1	2	2	5	5	5	5	5	5					
115	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2				
116	3	4	3	4	3	4	3	1	1	4	2	2	5	3	4	1	2	3	4	2	1	3	4	3	3	2	3	1	3	1	4	2	2	5	3	4	1	2					

Base de datos de la variable Comunicación asertiva																								
	Estrategias asertivas								Estilos asertivos						Comunicación precisa									
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	5	2	3	2	2	5	5	5	4	5
2	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	1	1	2	3	2	3	2	4	3	
3	4	1	2	3	4	2	3	1	3	2	2	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	2	3	
4	4	3	4	5	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
5	4	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	5	3
6	4	5	4	5	4	2	4	5	2	3	4	2	3	4	1	2	3	2	3	1	2	2	2	
7	3	1	3	3	2	4	3	1	5	5	3	5	4	2	4	3	3	5	4	5	2	2	3	
8	4	5	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	5	2	1	2	2	2	3	2	3	
9	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	2	
10	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	4	3	
11	4	3	3	3	2	4	2	5	3	2	3	5	4	4	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3
12	4	5	2	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	3	2	5	3
13	3	1	2	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	5	3
14	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	3
15	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5
16	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	2	3
17	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	2	2	5	5	2	5	5	2	2	3	3	4	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	1
19	4	1	3	1	2	2	1	2	5	5	5	5	5	3	3	2	3	1	2	5	5	5	2	5
20	3	5	5	5	5	5	4	5	2	1	1	2	1	4	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3
21	4	1	3	3	4	3	2	1	3	2	4	5	4	3	4	2	4	2	4	1	2	2	2	1
22	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1
23	4	3	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	5	4	5
24	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	2	2	1	2	3	1	3	5	3
25	3	1	3	3	4	2	3	1	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2
26	3	1	3	3	4	2	3	3	5	5	5	5	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3
27	3	3	2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3
28	4	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	1	2	3	1	1	2	2
29	4	2	2	3	5	2	4	5	3	2	4	2	3	3	5	2	3	5	4	5	2	2	2	2
30	1	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	3
31	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	4	2	4	1	2	2	2	2
32	4	3	2	3	3	2	3	2	3	5	2	3	5	3	1	3	3	1	1	3	1	1	2	1
33	4	3	3	5	5	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3
34	4	2	2	2	5	2	2	3	2	2	3	2	3	3	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5
35	4	3	2	3	5	2	2	5	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	3	2	1
36	4	1	3	3	4	2	3	1	5	5	3	5	3	4	5	2	3	2	3	5	5	4	4	3
37	3	3	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	1	4	2	2	5	3
38	4	2	2	2	3	1	1	2	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2
39	4	5	2	2	2	1	4	3	2	1	1	2	1	3	3	2	5	1	1	1	2	2	5	3
40	3	3	2	3	2	2	3	3	5	5	4	5	3	5	2	3	5	4	5	3	2	2	4	5
41	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	5	2	2	1	1	3	3	2	4	3
42	4	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	2	2
43	3	2	5	2	5	4	4	5	3	2	4	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	3
44	4	2	5	3	5	2	4	5	3	2	3	2	3	2	1	3	1	1	2	2	3	1	2	3
45	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3
46	4	3	3	3	5	2	2	2	3	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	2	3	2	3	4	2	2	1	5	5	5	5	5	3	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2
48	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	4	3	3	1	5	3	4	3	2	4	2	5	2	4
49	4	5	1	1	3	2	1	1	5	5	5	5	5	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3
50	3	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	2	1	4	2	2	4	1	2	4	1	2	2	2
51	4	1	3	2	4	2	3	2	5	5	3	3	4	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1
52	3	1	2	2	5	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	5	3	4	3	4	5	5	3
53	4	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4
54	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	3
55	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1
56	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
57	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	2	1	2	1
59	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	5	2	3	1	3	5	5	4	2	2
60	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	5	3
61	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	2	4	1	2	2	2	2
62	4	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	3	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1
63	4	2	3	3	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	2	5	5	5	3	3	3
64	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	1	2	2	2	4	5	3	3
65	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5

66	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1
67	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	5	3	5	3	3	3	2	5	4	3
68	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3
69	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	2	3	
70	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	5	3
71	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	3	5	3
72	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	5	1	1	1	3	3	3	2	2	3
73	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	
74	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
75	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3
76	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	1	2	1	3	1	2	5	5
78	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1	3	3	3	2	3	5	4	5	2	2	3	2
79	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3
80	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	4	4	3	1	2	4	2	4	1	2	2	5	3
81	4	2	3	3	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
82	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	1	4	4	3
83	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3
84	4	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	3
85	3	2	3	1	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3
86	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	2	2	5	3	5	3	5	5	5
87	5	5	5	5	5	4	4	1	3	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	3	3	5	5	2
88	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4	3	2	5	5	3	2	3	3	1	3	3	1	3	4
89	3	4	3	3	5	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	3	2	2	3	2	3	1	3	3
90	5	3	3	1	5	4	1	5	1	4	4	3	5	4	4	3	4	1	5	3	1	2	3	3
91	3	3	1	3	3	1	3	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5
92	1	5	3	5	3	5	3	3	4	5	5	5	5	3	5	2	3	3	1	3	3	1	3	4
93	3	5	3	3	5	4	1	3	5	5	5	3	5	5	5	4	2	3	5	3	5	2	3	4
94	3	5	4	1	4	4	1	5	3	4	3	2	2	3	2	5	1	3	5	4	3	3	1	5
95	3	3	1	3	3	1	3	3	4	4	3	4	5	3	5	4	1	5	3	1	2	3	3	1
96	5	3	2	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	5	1	2	3	5
97	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4
98	3	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	4	1	5	3	2	3	3	1	3	3	1	3	4
99	4	5	4	5	1	4	5	5	5	3	5	5	4	2	5	4	3	3	4	5	4	4	5	3
100	5	3	5	2	3	1	5	5	2	5	5	5	3	3	3	4	2	2	5	4	4	4	4	1
101	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	2	5	3	3	4	1	5	3	1	2	3	3
102	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	4
103	2	2	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	1	3	4	1	5	3	1	2	3
104	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	5	1	5	1	4	5	1	2	5	5	4	4
105	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	3	5	4	5	1	3	4	5	4	5	5
106	3	3	5	5	5	4	5	5	1	3	4	5	4	5	5	3	4	3	5	3	4	5	4	3
107	3	1	2	4	3	1	2	2	4	5	5	2	2	5	1	2	3	3	1	3	3	1	3	4
108	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4	5	5	5	4	4	5	1	3	4	5	4
109	4	1	5	3	1	2	5	3	1	3	3	1	3	3	4	3	1	3	2	4	5	5	2	2
110	2	3	4	3	3	2	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4
111	5	4	5	3	5	2	5	5	4	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
112	5	3	1	3	3	5	3	2	5	4	3	5	3	3	5	2	2	5	3	5	3	5	5	5
113	5	5	3	5	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	3	3	5	3	2
114	3	3	5	4	1	2	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	1	5	4	1	
115	4	4	5	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3
116	1	3	2	4	5	5	3	2	5	3	5	3	5	3	5	5	1	5	3	5	3	5	3	3
117	1	3	3	1	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	2	3	5	3	3	5	4	1
118	3	3	4	2	3	1	5	5	3	5	3	4	5	2	3	2	3	5	5	4	3	3	4	4
119	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	1	1	4	2	2	3	3	3	3
120	2	2	3	1	1	2	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4
121	2	2	2	1	4	3	2	1	1	2	1	3	3	2	5	1	1	1	2	2	3	3	3	3
122	2	3	2	2	3	3	3	5	5	4	5	3	5	2	3	5	4	5	3	2	3	4	3	4
123	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	5	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3
124	4	3	5	4	3	2	3	5	3	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3
125	5	2	5	4	4	5	3	2	4	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	5	5	5	5
126	5	3	5	2	4	5	3	2	3	2	3	2	1	3	1	1	2	2	3	1	4	3	2	5
127	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	4	4	3	5
128	3	3	5	2	2	2	3	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
129	2	3	4	2	2	1	5	5	5	5	5	3	2	3	2	1	3	2	1	1	4	3	4	5
130	2	2	2	2	2	5	2	2	4	3	3	1	5	3	4	3	2	4	2	5	5	5	5	5
131	1	1	3	2	1	1	5	5	5	5	5	3	2	1	1	2	3	2	3	2	5	5	3	5
132	5	5	5	5	5	5	2	1	1	2	1	4	2	2	4	2	4	1	2	2	4	3	2	2
133	3	2	4	2	3	2	5	5	3	3	4	3	3	3	1	2	1	3	1	2	4	3	4	5
134	2	2	5	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	4	5
135	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	5
136	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	1
137	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	1	1	3	5	5	4
138	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	3
139	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2

**Anexo 06:**  
**Carta de autorización**



Universidad Nacional  
**FEDERICO VILLARREAL**

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas  
**Decanato**

"AÑO DEL DIALOGO Y DE LA RECONCILIACION NACIONAL"

Lima, 05 de setiembre del 2018

**Dr. CARLOS VENTURO ORBEGOSO**  
Director de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo – Lima Norte.

Presente.-

**Asunto: Autorización para realizar trabajo de investigación.**

Sirva el presente para expresarle mi saludo cordial y, a la vez informarle que el Mgtr. Pio Martín Luján Minchola, ha realizado en la facultad a mi cargo, el estudio de investigación titulado "Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una universidad pública".

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



*Luis Humberto Manrique Suarez*  
**Dr. LUIS HUMBERTO MANRIQUE SUAREZ**  
Decano  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas

LHM/rchb

Av. Oscar R. Benavides N° 450 (3er. Piso) Lima  
Correo-e: decanofis@unfv.edu.pe

Tel.: 748-0888 Fax 433-4403  
Anexo: 8824



### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Francis Esmeralda Ibarguen Cueva, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisora de la tesis titulada **“Liderazgo transformacional y Comunicación asertiva en docentes de una universidad pública”** del estudiante **Pio Martín Luján Minchola**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de octubre del 2018

Firma

Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

DNI: 09637865

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&o=1070058097&u=1049816754&s=1

Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública

feedback studio

Resumen de coincidencias

24 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universidad...	3 %
2	cybertesis.unmsm.edu...	2 %
3	www.scielo.org.ve	1 %
4	www.youtube.com	1 %
5	repositorio.utp.edu.co	1 %

ESCUELA DE POSGRADO  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 Doctor en Educación

AUTOR:  
 Mgr. Pío Martín Luján Minchola

ASESORA:  
 Dra. Francis Esmeralda Raigueno Cueva

SECCIÓN:  
 Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Innovaciones Pedagógicas

PERÚ - 2018

Página: 1 de 120    Número de palabras: 28320

Text-only Report | High Resolution | Activado





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

LUJAN MINCHOLA, PIO MARTÍN

D.N.I. : 07244501

Domicilio : AV. GERMAN AGUIRRE 361, L-203 SMP

Teléfono : Fijo : 5034469 Móvil : 958801410

E-mail : kmujan@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : DOCTOR EN EDUCACIÓN

Mención : .....

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

LUJAN MINCHOLA, PIO MARTÍN

Título de la tesis:

"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN  
ASERTIVA EN DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

13/12/2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LUJÁN MINCHOLA, PIO MARTÍN

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y

COMUNICACIÓN ASERTIVA EN DOCENTES DE UNA  
UNIVERSIDAD PÚBLICA.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 23 DE OCTUBRE 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Handwritten Signature]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN